Münster.1928,№23

Jur. Diss.

Die Ideen Fords

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung der Würde eines Doktors der wirtschaftlichen Staatswissenschaften
einer
Hohen rechts- u. staatswissenschaftlichen Fakultät
der
Universität zu Münster i. W.

Vorgelegt von
Ludolf Stewen
Diplomvolkswirt
aus
Recklinghausen

1928

Referent: Herr Professor Dr. Hoffmann.
Korreferent: Herr Professor Dr. Bruck.

Disposition.

Literaturverzeichnis . . . . . 5—9

Einleitung.

Kapitel I. Der Mann und das Werk . . . . 11—17
Kapitel II. Das amerikanische Milieu . . . . 17—20

Hauptteil. Die Ideen Fords.

A. Das Wirtschaftsethos . . . . . 21—32

B. Die Wirtschaftsgestaltung.

Kapitel I. Die Produktionsrichtung . . . . 33—49
Kapitel II. Betriebsaufbau und Betriebstechnik 49—61
Kapitel III. Betrieb und Arbeiter. Das arbeitstechnische Problem . . . . . 61—74
Kapitel IV. Arbeiter und Unternehmer. Das Lohnproblem . . . . . 74—89
Kapitel V. Arbeiterfürsorge und Arbeitcrwohlfahrt. Das soziale Problem . . 89—96
Kapitel VI. Unternehmerkapital — Finanzkapital. Das Finanzierungsproblem 96—11
Kapitel VII. Das Absatzproblem . . . . . 113—12

R. UNIV. BIBLIOTHEEK LEIDEN

Verzeichnis der benutzten Literatur.

Amerikareise deutscher Gewerkschaftsführer, 2. Aufl., Berlin 1926.

Arnold, H. L. und Faurote, F. L., Fords Methods and the Ford Shops The Engineering Magazine. New York 1914 - 15.

Austin, Bertram und W. Franeis Lloyd, Das Rätsel hoher Löhne, Braunschweig 1926.

Ayres, Leonhard Porter, The automobile industries and its future, New York 1921.

Benson, Allan L., The new Henry Ford. New York u. London 1923.

Bonn, M. J., Amerika und sein Problem. München 1925.

— Geld und Geist. Vom Wesen und Werden der amerikanischen Welt. Berlin 1927.

Bratter, C. A., Amerikanische Industriemagnaten. Berlin 1927.

Bredow, Fritz, Bei Henry Ford. In den Schule eines Weltkindes. Kallmünz 1924.

Bücher, K., Normalisierung, Typisierung, Spezialisierung. Zeitschrift für die ges. Staatswiss. Bd. 76, 1921.

— Die Entstehung der Volkswirtschaft. 1. Sammlung: 14.—15. Aufl., Tübingen 1920; 2. Sammlung: 3.—4. Aufl. Tübingen 1920.

Bürger, D., Die deutsche Industrie und Ford. Gesellschaft zur Verbreitung volkswirtsch. Kenntnisse. H. 39. Dresden 1925.

— Ford. Sein Arbeits- und Lohnsystem. Ebd. H. 19. 1924.

Burns, C. Delisle, Industry and Civilisation. London 1926.

Bushnell, Sarah Terril, Truth about Henry Ford. Chicago 1922.

Dessauer, Friedrich, Auslandsrätsel. München 1923.

Detroit and World Trade, herausgegeben von der „Detroit Board of Commerce". Detroit 1920.

Drury Horace Bookwalter, Geschichte der wissenschaftlichen Betriebsführung, übersetzt von I. M. Witte. München 1922.

Edmonds, C., Tendencies in the automobile industry. The American Economic Review. vol. XIII. September 1923.

Erismann, Th. und Moers, M., Psychologie der Berufsarbeit und der Berufsberatung. 2. Bd. Berlin und Leipzig 1922.

Facts from Ford, herausgegeben von der Ford-Motor-Company. Detroit 1920.

Faldix, G., Henry Ford als Wirtschaftspolitiker. München 1925.

Feiler, A., Amerika—Europa. Erfahrungen einer Reise. Frkf. 1926.

Filene, E. A., Ein Weg aus dem Wirrwarr (A business man looks at the world). Frankfurt 1925.

Fließarbeit, Beiträge zu ihrer Einführung, herausgegeben im Auftrage des Ausschusses für wirtschaftliche Fertigung beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit von Dipl.-Ing. Frank Mäckbach und Dr. ing. Otto Rienzle. Berlin, o. J.

Ford, H., My Life and Work. In collaboration with S. Growther. London. William Heinemann 1922.

— Mein Leben und Werk. Uebersetzung von Curt und Margarete Thesing. 25. Aufl. Leipzig 1924.

— Der internationale Jude. Uebersetzt von P. Lehmann, Lpz. 1922.

— Das große Heute — das größere Morgen. 1. Aufl. Leipzig 1926.

The Ford Industries ' Facts about the Ford Motor Company and its Subsidiaries, herausgegeben von der Ford Motor Company. Detroit 1924.

Ford News, Zeitschrift der Ford-Motor-Company. Dearborn Michigan.

Ford und Wir, 5 Beiträge zur deutschen Umstellung, herausgegeben vom sozialen Museum Frankfurt, Berlin, Wien 1926.

1. Hellmut Hultzsch, Ford'sche Arbeitsmethoden in der Werkstatt.
2. H. Benkert, Arbeitsführung und Arbeitspädagogik im rationellen Betrieb.
3. E. Heidebrock, Fließarbeit und Arbeitsverhältnisse in Deutschland.
4. W. Vershofen, Inwieweit läßt sich die Ford'sche Geschäftstheorie verdeutschen?
5. H. Marr, Die Moral des Fordismus.

Frey, John P., Die wissenschaftliche Betriebsführung und die Arbeiterschaft. Eine öffentliche Untersuchung der Betriebe mit Taylor-System in den Vereinigten Staaten. Herausgegeben von Ed. Breslauer, Leipzig 1920.

Friedrich, Alexander, Henry Ford, der König der Autos und der Herrscher über die Seelen. Berlin 1924.

Gantt, H. L., Organisation der Arbeit. Gedanken eines amerikanischen Ingenieurs über die Folgen des Weltkrieges. Uebersetzt von Dipl.-Ing. Friedrich Meyenberg. Berlin 1922.

Gilbreth, F. B. und Roß, C., Das ABC der wissenschaftlichen Betriebsführung. 3. Aufl., Berlin 1920.

Goldschmidt, Bernhard, Wissenswertes aus Wirtschafts- und Sozialpolitik der Vereinigten Staaten. Berlin 1915.

Gottl-Ottlilienfeld ,v., Wirtschaft und Technik, Grundriß der Sozialökonomie. II. Abt., II. Teil. Tübingen 1923.

— Fordismus? Paraphrasen über das Verhältnis von Wirtschaft und technischer Vernunft bei Henry Ford und Frederick W. Taylor. Jena 1924. 2. verbesserte Aufl. Jena 1925. Neuer Untertitel: Von Frederick W. Taylor zu Henry Ford.

— Industrie im Geiste Fords. Weltwirtsch. Archiv. Juli 1925.

Haas, Robert, Vom wirtschaftlichen Geist der Technik, Berlin 1927.

Heinig, Kurt, Der Autoismus. Die Weltbühne. 22. Jahrg. 1925, Heft 2.

Hellpach, W. und Lang, R., Gruppenfabrikation. Sozialpsychologische Forschungen des Instituts für Sozialpsychologie an der Techn. Hochschule Karlsruhe. Heft 1. 1922.

Hirsch, Julius, Das amerikanische Wirtschaftswunder. Berlin 1926.

Holitscher, Arthur, Amerika heute und morgen. Jena 1919.

Honermeier, Die Ford-Motor-Company, ihre Organisation und ihre Methoden, Leipzig 1925.

Honisch, Hans Egon, Die Rationalisierung des industriellen Wirtschaftsprozesses. Greifswalder Staatswissenschaftliche Abhandlungen. Heft 23. Greifswald 1924.

Hultsch, Hellmut, Arbeitsstudien bei Ford. Soziale Praxis ,Nr. 13 vom 26. März 1925.

Kerr, Alfred, Yankeeland. Berlin 1925.

Key, Helmer, Amerikareise. München 1922.

Köttgen, Karl, Das wirtschaftliche Amerika. Berlin 1925.

Kochmann, W., Das Taylorsystem und seine volkswirtschaftliche Bedeutung. Arch. für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. Bd. 38. 1914.

Kuhr, Alexander, Henry Ford. Philosophische Paraphrasen über ein weltwirtschaftliches Thema in „Geist und Gestalt", Beilage der Zeno-Blätter Münster, Nr. 8, vom 23. Febr. 1925; Nr. 11, vom 16. März 1925.

Lederer, E., Die ökonomische und sozialpolitische Bedeutung des Taylorsystems. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, Bd. 38. 1914.

Lessing, O. E., Brücken über den Atlantik. Berlin u. Lpzg. 1927.

Lettenbaur, Josef Aquilin, Henry Ford. Eine sozialpolitische Betrachtung. Hochland. September 1924.

Levenstein, A., Die Arbeiterfrage. München 1912.

Levin, Adolf, Neuorganisation im Automobilbau. Berlin 1919.

Levisohn, Ludwig, Gegen den Strom. Eine amerikanische Chronik. Frankfurt 1924.

Levy, Hermann, Die Vereinigten Staaten als Wirtschaftsmacht. Leipzig 1923.

— Volkscharakter und Wirtschaft. Ein wirtschafts-philosophisches Essay. Leipzig 1926.

Lochner, Louis Paul, Die staatlichen Experimente des amerikanischen Autokönigs Henry Ford. München 1923.

Lüddecke, Theodor, Das amerikanische Wirtschaftstempo als Bedrohung Europas. Leipzig 1925.

Mann, Fritz Karl, Wirtschaftliche Organisationsideen der Gegenwart. Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 19. Heft 1. Jena 1923.

Marquis, Samuel S., Henry Ford. An Interpretation. Boston 1923.

Menniken, Peter, Antiford oder Von der Würde der Menschheit.

Michel, Eduard, Arbeitsvorbereitung als Mittel zur Verbilligung der Produktion. Berlin 1924.

Michlick, Paul, Dienen und Verdienen. Deutsche Experimente — Amerikanische Erfolge. Stuttgart 1927.

Mitscherlich, Waldemar, Der moderne Wirtschaftsmensch. Weltwirtschaftliches Archiv. Bd. 20, Heft 1. Jena 1924.

Münsterberg, H., Psychologie und Wirtschaftsleben. Leipzig 1912.

Muthesius, H., Handarbeit und Massenerzeugnis. Techn. Abende im Zentralinstitut für Erziehung und Unterricht. Heft 4. Berlin 1917.

Neuhaus, F., Der Vereinheitlichungsgedanke in der deutschen Maschinenindustrie. Technik und Wirtschaft. Monatsschrift des Vereins Deutscher Ingenieure. Heft 8. 1914.

Pipp, E. G., The real Henry Ford. Detroit 1922.

Plenge, Johann, Die Zukunft in Amerika, Berlin 1912.

Rathenau, Walter, Zur Mechanik des Geistes. Berlin 1913.

— Die autonome Wirtschaft. Heilbronn 1924.

— Von kommenden Dingen. Berlin 1918.

— Die neue Wirtschaft. Berlin 1918.

Riebensahm, P., Der Zug nach U. S. A. Gedanken nach einer Amerikareise. Berlin 1924.

Rieppel, Paul, Fordbetrieb und Fordmethoden. München-Berlin 1925.

Rosebusch, J. G., Was die Moral von dem Kapitalismus fordern kann. Stuttgart 1925.

Rühl, N., Vom Wirtschaftsgeist in Amerika. Leipzig 1927.

Rümelin, Frank, Ford und Taylor. Betriebswissenschaftliche Rundschau. November 1924.

Saager, Adolf, Henry Ford. Werden, Wirken. Stuttgart 1925.

Scheffauer, Hermann George, Das Land Gottes. Das Gesicht des neuen Amerika. Hannover 1923.

— Das geistige Amerika von heute. Berlin 1927.

Schöpf, R., Die Vereinheitlichungsbestrebungen in der Industrie, insbesondere im Wege der Spezialisierung, Typisierung und Normalisierung. Dissertation. Würzburg 1920.

Schulze, Ernst, Die amerikanische Automobilindustrie. Zeitschrift für Sozialwissenschaft. 1920. Heft 9 - 10.

Schuster, Ernst, Typisierung als Wirtschaftsorganisation. Weltwirtschaftliches Archiv. Bd. 19, Heft 3. Jena 1923.

Schwimmer, R., Henry Ford. Die Umschau. Nr. 39, vom 22. September 1917.

Seubert, Rudolf, Aus der Praxis des Taylorsystems. Berlin 1921.

Taylor, Frederick Winslow, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (The principles of Scientific Management). Deutsche autorisierte Ausgabe von Rudolf Roesler. München-Berlin 1917.

— Die Betriebsleitung, insbesondere der Werkstätten (Shop Management). Deutsche autorisierte Bearbeitung von A. Wallichs. Berlin 1919.

Vershofen ,W., Fordismus? Hamburger Wirtschaftsdienst 1924. S. 1675 ff.; 1825 ff.

Waffenschmidt, Walter G., Ford und Fordliteratur. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. 53. Bd. Heft 1. Tübingen 1924.

— Wirtschaftliche und technische Verlustquellen in der Industrie. Eine amerikan. Enquete. Weltwirtschaftliches Archiv. Bd. 21, Heft 1. Jena 1925.

— Das Wirtschaftssystem Fords. Eine theoretische Untersuchung. Berlin 1926.

Walcher, Jakob, Ford oder Marx? Die praktische Lösung der sozialen Frage. Berlin 1925.

Wallichs, A., Die Fließarbeit. Stuttgart 1927.

Wells, H. C., Die Zukunft in Amerika. Jena, o. J.

Weyermann, Moritz Rudolf, Die ökonomische Eigenart der modernen gewerbl. Technik. Grundriß der Sozialökonomik. Abt. VI. Tübingen 1914.

Winter, Gustav, Der falsche Messias Henry Ford. Ein Alarmsignal für das gesamte deutsche Volk. Leipzig 1924.

Witte, J. M., Taylor-Gilbreth-Ford. Gegenwartsfragen der amerikanischen und europäischen Arbeitswissenschaft. München-Berlin 1924

Wollheim, Günther, Theorie der Technik Fords. München 1926.

Zimmermann, W., Fords Evangelium von der technisch-sozialen Dienstleistung. Schmollers Jahrbuch 48. Jahrg. 3. H. 1924.

Die Ford-Motor-Company. Sonderdruck der Zeitschrift „Der Organisator". 2. Aufl. Zürich 1925.

Zeitungen.

Berliner Tageblatt.
Deutsche Bergwerkszeitung.
Frankfurter Zeitung.
Kölnische Zeitung.
Leipziger Neueste Nachrichten.
Rheinisch-Westfälische Zeitung.
Vossische Zeitung u. a.

Alle Abkürzungen in den Zitaten der Arbeit beziehen sich auf dieses Literaturverzeichnis.

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41554813_0080

Einleitung.

Kapitel I.

Der Mann und das Werk.[1]

Der Aufstieg Henry Fords aus allerkleinsten Anfängen heraus zum erfolgreichsten Fabrikanten seiner Zeit ist ein Aufstieg aus eigener Kraft. Eiserner Fleiß, beharrliche Ausdauer und konsequente Verfolgung einer Idee, haben ihn allmählich nach oben getragen. Ohne Förderung durch seine nächsten Angehörigen, sogar gegen ihren Widerstand hat er sich durchsetzen müssen.

Geboren wurde Henry Ford am 30. Juli 1863 auf einer Farm bei Dearborn in Michigan, damals noch ein unbedeutendes Landfleckchen, abseits vom großen Verkehr. Seine Mutter, Puritanerin, holländischer Herkunft, war eine grundgütige Frau voller Frohsinn und Phantasie, liebevoll und doch streng in der Erziehung ihrer Kinder. Von ihr sagt Henry Ford: „Wenn sie etwas zu unserem Wohle für nötig hielt, setzte sie es durch auch auf die Gefahr hin, vorübergehend unsere Zuneigung zu verlieren." Henry zählte erst 13 Jahre, als sie starb, sie vermachte ihm als wichtigstes Erbe das optimistische Lebensgefühl, welches den Grundzug seines Charakters ausmacht.

Im Gegensatz zur Mutter war der Vater der bedächtige, grundverwurzelte Bauersmann, konservativ in seinem Denken, mißtrauisch gegenüber Neuerungen, vorsichtig gegenüber jedem Wagespiel, voll Abneigung gegen unnütze Tätig-

[1]) Dieses einleitende und vorbereitende Kapitel beschränkt sich auf die Wiedergabe von Einzeltatsachen, die für die geistige Entwicklung Fords besonders charakteristisch sind. Eine ausführliche Biographie schreibt: Saager, Henry Ford, ein Charakterbild. Weitere Quellen: Bushnel, The truth about Henry Ford, Chikago 1922. Pipp, The real Henry Ford. Detroit 1922. Henry Ford. Leben und Werk, insbesondere Kap. 1 und 2. Die geschichtliche Entwicklung der Ford'schen Unternehmungen schildert ausführlich Honermeier, Die Ford-Motor-Company, S. 19—51.

keit und ein genauer Rechner. Er war ohne Verständnis für die technischen Versuche und Basteleien seines Sohnes, deren Sinn er nicht begriff; Henry Ford sollte Farmer werden wie er.

Als der Sohn nach Beendigung der Schulzeit mit 17 Jahren das elterliche Haus verließ, ohne jemandem seine Absicht mitzuteilen, und als Lehrling in eine Maschinenwerkstätte eintrat, hielt der Vater ihn bereits für verloren. Aber schon längst vorher war es zwischen ihm und dem Sohn zum offenen Konflikt gekommen. Henry erhielt mit 12 Jahren eine Taschenuhr zum Geschenk, studierte den Mechanismus, konnte sie bald auseinandernehmen und wieder zusammensetzen und war schon in kurzer Zeit in der ganzen Umgebung als Uhrendoktor bekannt, dessen Reparaturen zuverlässig waren und zudem nicht viel kosteten. Der praktisch denkende Vater sah diese Betätigung, weil sie nicht genug einbrachte, nicht als Geschäft an und verbot sie kurzerhand. Ohne Erfolg. Henry umging das väterliche Verbot, schlich sich des Nachts zum Hause hinaus, besuchte seine Kundschaft und stand in der Frühe wieder bei der Farmarbeit im Felde. In seiner Lehrlingszeit, die er rasch und mühelos hinter sich brachte, hielt Ford die Uhrenreparaturen als Nebenerwerb bei, um seinen kargen Lohn aufzubessern.

Bemerkenswert ist der Gedanke, der inmitten dieser Beschäftigung schon damals in ihm auftauchte, daß man diese doch recht teueren Dinge verhältnismäßig billig herstellen könnte, wenn man sie nach einem einzigen Modell in Massen fabrizieren würde. Er kam auf den Preis von 30 Cents für eine derartige, im übrigen brauchbare Uhr und dachte daran, ein solches Geschäft anzufangen, kam aber bald wieder davon ab durch die Ueberlegung, daß Uhren nicht zu den unbedingten Notwendigkeiten des Lebens gehören, und daß daher nicht alle Leute sie kaufen würden. Man mag diese gelegentliche Aeußerung bewerten wie man will, sie bleibt typisch für seinen Wirtschaftsgeist.

Das größte Ereignis seiner Knabenjahre mit nachhaltiger Wirkung und unmittelbarem Einfluß auf seinen Werdegang, ein Ereignis, das Ford nachdrücklich in seinem Buche erwähnt [2]) war das Zusammentreffen mit einer Lokomobile, dem ersten nicht von Pferden gezogenen Fahr-

[2]) Ford, Leben und Werk, S. 27.

zeug, welches er in seinem Leben zu Gesicht bekam. „Es hatte gestoppt, um uns mit den Pferden vorbeizulassen, und ich war runter vom Wagen und im Gespräch mit dem Führer, noch ehe mein Vater wußte, was ich da vorhatte. Jene Lokomobile ist Schuld daran, daß ich in die Automobilbranche hineingeriet. Von jener Zeit an hat mein stärkstes Interesse dem Problem der Herstellung einer selbstfahrbaren Maschine gegolten.

Freilich dachte Ford zunächst nicht daran, ein spezifisches Verkehrsmittel zu schaffen. Mehr lag ihm am Herzen, eine brauchbare Arbeitsmaschine für die Landwirtschaft herzustellen, deren motorische Fortbewegung bei der Konstruktion nur eine Nebenrolle spielen sollte. Er hat als Bauernjunge aus eigenem Milieuerlebnis widerwillig empfunden, wie unzweckmäßig im Hinblick auf den Erfolg dort gearbeitet wurde. Eine modifizierte Form der Dampfmaschine, weniger schwerfällig gebaut, trotzdem aber leistungsfähig, und vor allem billig in der Anschaffung und Unterhaltung, erschien ihm damals als das geeignete Mittel, die Plackerei der Farmarbeit erträglich zu gestalten.

Als Ingenieur der Westing-House-Gesellschaft lernt Henry Ford jede Art von Kraftmaschinen gründlich kennen. Er kündigt bald diese einträgliche Stellung, kehrt auf die Farm seines Vaters zurück und versucht in langwierigen und mühseligen eigenen Experimenten seinen Plan in die Wirklichkeit umzusetzen. Vergeblich! Alle Anstrengungen führen zu Mißerfolg. Die ursprüngliche Absicht wird fallen gelassen; das Automobil, der selbstätig fahrbare Wagen, rückt in den Mittelpunkt seines Interesses. Aber die Eindrücke der Jugendzeit bleiben von nachhaltiger Wirkung, und die Landwirtschaft und ihre Probleme beschäftigen auch weiterhin sein Denken. Verwirklicht wird allerdings diese Jugendidee viel später, erst im Jahre 1917, als die Massenherstellung eines Schleppers, des Fordson-Traktors, in das Fabrikationsprogramm der Fordwerke mit hineingezogen wird. „Die Verhältnisse sind Schuld daran", so rechtfertigt er sich,[3]) „daß ich mich zuerst der eigentlichen Produktion von Fahrzeugen zuwandte. Ich fand schließlich, daß die Menschen größeres Interesse für ein Gefährt bezeugten, mit dem sie Landstraßen bereisen konnten, als für ein Werkzeug zur Farmarbeit. Ja, ich bezweifele sogar, ob sich der leichte Farm-Schlepper eingebürgert

[3]) Ford, a. a. O. S. 31.

hätte, wären dem Farmer nicht zuvor die Augen durch das Automobil langsam aber sicher geöffnet worden."

Im Alter von 26 Jahren heiratet Henry Ford in Dearborn die Tochter des Gutsnachbarn. Ihm wird vom Vater ein Stück Land zur Urbarmachung zugewiesen; er richtet sich eine Sägemühle ein – selbstverständlich mit motorischer Kraft – und arbeitet nebenher an seinen Plänen. Mehrere Jahre vergehen, mehrere Modelle mißlingen, und schließlich gibt Ford auch diese Idee ganz auf, ein Straßenfahrzeug mit Dampf zu betreiben. Er erkennt rasch den Zirkel: um größere Geschwindigkeiten zu erzielen, muß der Kessel unter Hochdruck gehalten werden. Das bedingt eine erhöhte Sicherung, die in erhöhtem Gewicht zum Ausdruck kommt; dieses verlangt wieder höheren Druck, damit erhöhte Sicherung u. s. f.

Um diese Zeit wird Henry Ford wie durch Zufall mit dem Prinzip des Gasmotors bekannt. Eine Fabrik in Detroit, welche einen solchen Motor besaß, wandte sich an ihn, der im Reparieren im Ruf eines Tausendkünstlers stand. Ford studierte den Motor; die Reparatur gelang. Er fertigte aus dem Gedächnis einen eigenen Motor, von gleich großer Kraftentwicklung aber leichter im Gewicht als alle bisher auf den Markt gelangten Typen. Eine wichtige Etappe auf dem Wege zur Vollendung seines Motorwagens war erreicht, die größten Schwierigkeiten für ihn, der ohne technische Spezialausbildung geblieben ist, überwunden.

Geldsorgen — neue Hemmungen. Ford wird Ingenieur und Maschinenmeister bei der Detroiter Elektrizitätsgesellschaft mit einem Monatsgehalt von 45 Dollars. Er siedelt wieder in die Stadt über, richtet sich in einem alten Ziegelschuppen eine Werkstatt ein, opfert die karg bemessene Freizeit seiner Erfindung und arbeitet unverdrossen weiter, obgleich die Fachgenossen einen Mißerfolg prophezeihen und niemand an ihn glaubt als seine Frau.

Zwei Jahre arbeitet Ford an seiner Maschine. Stück für Stück stellt er mit eigenen Händen her. Die Probefahrt fällt ins Jahr 1893. Das Modell ist in allen Teilen noch unvollkommen und verbesserungsbedürftig. Es versagt in der Kurve, kann nicht rückwärts fahren, macht einen höllischen Lärm. Ford probierte diesen Wagen aus bis Ende 1896 und verkaufte ihn dann für 200 Dollar, weil er Geld brauchte für neue Versuche.

Er ist mittlerweile bei seiner Gesellschaft mit einem Monatsgehalt von 125 Dollar auf den Posten eines leitenden Ingenieurs aufgerückt. Aber seine Experimente mit Explosionsmotoren und Automobilen erfreuen sich bei seinen Vorgesetzten keiner größeren Beliebtheit als früher im Elternhaus sein Hang zur Mechanik beim Vater. Man bietet ihm die Oberaufsicht über die Gesellschaft an unter der Bedingung, daß er diese als zwecklos bewerteten Arbeiten aufgebe; Ford entscheidet sich für sein Automobil. Er verzichtet am 15. August 1899 auf seine Stellung, um sich künftighin ganz dem Automobilgeschäft zu widmen. Ein Wagnis sondergleichen, denn es war keine Nachfrage nach Automobilen vorhanden. Sie bürgerten sich damals so ein, wie etwa heute die Flugzeuge. Anfangs galten pferdelose Wagen nur als überspannte Phantasterei und es gab genug kluge Leute, die einem haarklein auseinandersetzen, warum sie immer ein Spielzeug bleiben mußten. Kein wohlhabender Mann erwog auch nur die Möglichkeit, diesen Gedanken kommerziell auszubeuten.[4]) Später dann war der Renngedanke ausschlaggebend für die Produktion. Die breite Oeffentlichkeit weigerte sich standhaft, im Automobil etwas anderes zu sehen als ein kompliziertes und kostspieliges Sportgerät. Das Automobil als das praktische Beförderungsmittel für jedermann, diese Idee lebte bis dahin nur im Kopfe Henry Fords. An eine Verwirklichung seiner Pläne war fürs erste nicht zu denken.

Denn diese allgemeine Einstellung beherrschte auch die Detroit-Automobil-Gesellschaft, welche von Ford 1902 ins Leben gerufen, aus fremden Mitteln finanziert wurde. Ford war als Ingenieur verpflichtet. Er besaß nur wenige Anteile der Firma und einen entsprechend geringfügigen Einfluß auf die eigentliche Geschäftsführung. Der Konflikt lag in der Luft. Die Gesellschaft verlangte, daß Ford die Mode der Rennwagen mitmache; gleichgültig gegen Verbesserungen, hatte sie das Prinzip, Aufträge zu sammeln und die Wagen so teuer wie möglich zu verkaufen. Ford erkannte sehr bald, „daß diese neue Gesellschaft kein Werkzeug war um seine Ideen zu verwirklichen, sondern lediglich ein Geldkonzern, der nur wenig Geld verdiente.[5]) Er legt deshalb schon im Gründungsjahre seinen Posten nieder und beschäftigt sich, ohne wieder eine feste Anstellung anzu-

[4]) Ford, a. a. O. S. 41.
[5]) Ford, a. a. O., S. 44.

nehmen, mit erneuten Versuchen. Gleichzeitig wendet sich, veranlaßt durch den ersten Mißerfolg, das Interesse Fords in immer stärkerem Maße der geschäftlichen Seite des Unternehmens zu. Es kristallisieren sich allmählich in seinem Denken jene ihm eigentümlichen Methoden und Grundsätze praktischer Wirtschaftsgestaltung, welche wir im weiteren Verlauf der Arbeit als das Wirtschaftssystem Fords zu schildern gedenken.

Niemals zufrieden und immer auf Vervollkommnung seines Erzeugnisses bedacht, gelingt ihm nach weiterer Tätigkeit endlich das erste Modell eines Tourenwagens, welches seinen Wünschen entspricht und die Grundlage der kommenden Fabrikation im großen abgibt. Die Zeit der Versuche und tastenden Vorbereitungen ist vorüber. Es beginnt die praktische Tätigkeit des Fabrikanten, der nach eigenen Grundsätzen sein Unternehmen aufbaut und in der kurzen Spanne eines Jahrzehntes zu großer Blüte bringt.

Sehr klein im Verhältnis zu den Summen, womit Ford in späteren Jahren rechnen konnte, waren die Mittel, mit denen die Ford-Automobil-Gesellschaft am 16. Juni 1903 ins Leben gerufen wurde. 100 000 Dollar betrug das Anfangskapital, von dem 28 000 Dollar mit Mühe und Not von nur halb interessierten und äußerst mißtrauischen Geschäftsfreunden tatsächlich eingezahlt wurden. Manche von ihnen sprangen schon in der Gründerzeit wieder ab; Ford der bewußt von Anfang an auf die Aktienmajorität hinzielte, konnte diese Anteile zurückerwerben und sich damit einen überwiegenden Einfluß im Unternehmen sichern.

Im ersten Geschäftsjahr werden 1700 Automobile hergestellt. Die Produktionsziffer wächst von Jahr zu Jahr und erreicht im Jahre 1908 die Höhe von 8000 Wagen. In diesem Jahre bringt Ford das Einheitsmodell T. auf den Markt, und damit beginnt eine Entwicklung im größeren Stile, wie sie in folgender Tabelle zum Ausdruck kommt. [6])

Modell T.	Nr. 1	am	1. Oktober 1908.
„ T.	Nr. 1 000 000	am	12. Dezember 1915.
„ T.	Nr. 2 000 000	am	14. Juni 1917.
„ T.	Nr. 3 000 000	am	2. April 1919.
„ T.	Nr. 4 000 000	am	11. Mai 1920.
„ T.	Nr. 5 000 000	am	28. Mai 1921.

[6]) Ford News Nr. 22 vom 22. Juni 1924.

Modell T. Nr. 6 000 000 am 18. Mai 1922.
„ T. Nr. 7 000 000 am 12. Januar 1923.
„ T. Nr. 8 000 000 am 11. Juli 1923.
„ T. Nr. 9 000 000 am 26. Dezember 1923.
„ T. Nr. 10 000 000 am 4. Juni 1924.

Kapitel II.

Das amerikanische Milieu.

Dieser Aufschwung der Ford'schen Unternehmungen, der in seiner Schnelligkeit und Ausdehnung an europäischen Wirtschaftsverhältnissen gemessen beispiellos erscheint, hat sich in den Vereinigten Staaten vollzogen und bleibt unverständlich ohne die spezifischen Voraussetzungen der amerikanischen Natur und Umwelt, der Geschichte dieses Landes, seiner wirtschaftlichen Konstellation in der Gegenwart und nicht zuletzt ohne die Voraussetzung der geistigen Verfassung des amerikanischen Volkes. Ford lebt und wirkt in steter Beeinflussung durch amerikanisches Milieu; er und sein Werk können nur amerikanisch erfaßt werden. Es wäre daher falsch, durch einfache Uebertragung und Kopierung seiner Ideen und Schaffenskomplexe den darin wirksamen Geist für deutsche Verhältnisse mobilisieren und ausbeuten zu wollen.[7])

Dieses Land der Superlative und immer noch das Land der unbegrenzten Möglichkeiten, „Gottes eigenes Land" erstreckt sich mit 2 973 890 Quadratmeilen und einer Bevölkerung von 105 Millionen von Ozean zu Ozean, geographisch ein Erdteil, aber trotz aller dadurch bedingten Verschiedenheiten ein Ganzes mit festen Grenzen, gleicher Sprache, gleicher Münze, gleicher Lebensauffassung, kurz: ein gewaltiges, einheitliches Wirtschaftsgebiet ohne die vielfachen Hemmungen des überbesiedelten Europas mit seinen zahlreichen Zollgrenzen, Paß-, Sprach- und politischen Schwierigkeiten.

Und dieses Wirtschaftsgebiet birgt in sich einen ungeheuren Reichtum an Naturschätzen und Kraftquellen aller Art. Die Vereinigten Staaten sind immer noch kolonialer

---

[7]) Vergl. z. B. Heinig, Der Autoismus, S. 74. Lettenbauer, Henry Ford, S. 583.

Boden, der in seinen Möglichkeiten längst nicht ausgeschöpft, auf unberechenbare Zeiten nie versiegendes Reservoir von Rohmaterialien für die verarbeitende Industrie bildet und rückhaltlose Produktion auf Masse gestattet. Nur wenige Zahlen:[8]) Im Jahre 1920 entfiel auf die Vereinigten Staaten 52,2 Proz. der Roheisenproduktion, 49,5 Proz. der Kohlenförderung ,63 8 Proz. der Petroleumgewinnung der ganzen Welt. Seine Getreideernte betrug 40,7 Proz., seine Baumwollernte 71,2 Proz. der Welternte. Ganz analoge Verhältnisse, die in ihrer Gesamtheit stärkste Expansionsmöglichkeiten der amerikanischen Industrie sichern stellen, ergeben sich mit Bezug auf den Ausbau der Verkehrswege und der Wasserkräfte als Kraftquellen.[9])

Und auf kolonialem Boden wirkt kolonialer Geist, der hemmungslos sich den Reichtum dieser natürlichen Grundbedingungen wirtschaftlicher Entwicklung zunutze macht. Pioniergeist, von geschlossener Aktivität, ohne die intellektuelle Zerfaserung des europäischen Menschen. Das liegt begründet im Werden und Werdenswillen der amerikanischen Nation, der sich durch die Folge der Generationen hindurch auf die Geistesrichtung des ganzen Landes nachhaltig auswirkt.

„Denn gespeist ist dieses ungeheuere Menschenreservoir durch Millionen kleiner Bächlein: die Zwischendecke der Schiffe, die seit Jahrzehnten hinüberfahren, Menschen darin aus allen Teilen der alten Welt, mit allen Vergangenheiten und allen Gesinnungen, ähnlich nur in dem einen, dem Entschluß und dem Zwang, bar aller gewohnten Voraussetzungen aus eigener Kraft ein neues Leben aufzubauen. Sie wurden jung durch die Ueberfahrt ihrer Seelen aus überfüllter Enge in das Land der leeren Weite".[10])

Aus diesem Gemisch formt Amerika eine einheitliche Nation. Alle Verschiedenheiten werden nicht nur über-

[8]) Goldtschmidt, Wissenswertes aus der Wirtschafts- und Sozialpolitik der Vereinigten Staaten, S. 13. Goldtschmidt stützt sich auf die Konjunkturtabellen der National Industry Conference Board, New York.

[9]) Für die Vereinigten Staaten wird die, durch leicht ausbaufähige Wasserkräfte zu schaffende Energie auf 54 Mill. PS. berechnet. Ausgenutzt waren im Jahre 1921 7,9 Mill. PS. Für Europa ergibt sich eine Zahl von 45 Mill. PS., jedoch liegen diese Wasserkräfte nur zu einem kleinen Teil in Deutschland. Köttgen, Das wirtschaftliche Amerika, S. 24. Ueber den Ausbau der Verkehrswege in dieser Arbeit. B. Kapitel I.

[10]) Dessauer, Auslandsrätsel, S. 56.

brückt, sondern gleichsam niedergewalzt zu einem neuen Nährboden der technischen Zivilisation. „Amerika ist ein Schmelztiegel, der den Abkömmlingen der verschiedenen Nationen eine bestimmte innere und äußere Form verleiht, sie zu etwas Neuem macht, nämlich zu Amerikanern".[11]) Dieser Wille zum Typ, der sich vor allem seit dem Kriege sprunghaft weiter entwickelt hat,[12]) bewirkt zwar eine erschreckende Einförmigkeit im Denken und Leben, schafft andererseits aber Menschen, die äußerlich frei und selbstbewußt, unbefangen vorwärts streben und eine große Natürlichkeit und einen sieghaften Optimismus entfalten. Der Drang zum Erfolg, der sie alle beseelt, den Unternehmer ebenso wie den letzten seiner Angestellten, nimmt der Arbeit ein gut Teil des niederziehenden Druckes. Es gibt kein müdes Verzagen, auch nicht das hemmende Bewußtsein, zeitlebens besitzlos zu bleiben. Der Arbeiter glaubt vielfach noch an die Möglichkeit seines Aufstieges zur Höhe. Andere haben vor ihm diesen Weg gemacht, an führenden Stellen in der Wirtschaft stehen Männer, welche sich aus dem Nichts emporgearbeitet haben. Das ist der Geist, welcher in der großen Masse des amerikanischen Volkes noch lebendig ist, obgleich praktisch die Gleichheit der „Chance" auch in den Vereinigten Staaten längst der Vergangenheit angehört. Der Erfolg: die Arbeit steigert sich in ihrer sachlichen Ergiebigkeit.

Dem einheitlichen Typ des Durchschnittsamerikaners entspricht ein uniformer Konsum. Kleidung, Nahrung, Lebensmittel, Gebrauchsgegenstände, ohne sonderlich weitgehende Differenzierungen, — alles ist in stärkstem Maße normalisiert, wie umgekehrt wiederum das ganze System der Bedarfsdeckung auf eine solche Regelung zugeschnitten ist. Die moderne Arbeitswissenschaft, die von Taylor ihren Ausgang nimmt, ist daher ebensowenig zufällig amerikanischen Ursprungs wie Henry Ford, seine Produktionsidee und das von ihm intensivierte System rationeller Betriebsmethoden. Die nationale Wesenheit ist natürlicher Nährboden, aus dem solche Ideen hervorwachsen konnten.

Das sind Grundbedingungen, die über alle Rückschläge hinweg einen erstaunlichen Aufstieg der amerikanischen

[11]) Lüddecke Das amerikanische Arbeitstempo als Bedrohung Europas, S. 23.

[12]) Lüddecke, a. a O., S. 23.

Wirtschaft gezeitigt haben, einen Auftrieb, der durch die Auswirkungen einer günstigen Kriegskonjunktur zur höchsten Entfaltung kam und weltwirtschaftlich gesehen unzweifelhaft eine Verschiebung des Schwergewichtes von Europa nach Amerika zur Folge hatte.

Der Weltkrieg hat Amerika den Reichtum des Landes ins volle Bewußtsein gebracht, alle Wirtschaftsenergien entfesselt, das Selbstvertrauen der Nation mächtig gestärkt und den inneren Wohlstand befestigt. Das allgemeine Niveau der Lebenshaltung ist bedeutend gestiegen, wachsende Kaufkraft der Bevölkerung schafft einen aufnahmefähigen Innenmarkt und ebnet dem Aufbau und Ausbau von Industrie und Handel die Wege. Diese günstige Entwicklung ist auch Henry Ford und seinem Betriebe zugute gekommen.

Amerikanismus als Inbegriff aller wesentlichen Produktionsmerkmale dieses Landes ist heute das neue Schlagwort, das in der Welt sich uneingeschränkte Beachtung verdient. Amerikanisches Arbeitstempo wird geschildert als Bedrohung der vordem führenden Wirtschaft Europas. Wurde vor dem Kriege von einer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Europäisierung der Vereinigten Staaten der Verwandlung in ein „altes Land" gesprochen,[13]) so scheint heute sich ganz gegenteilig Europa an amerikanischem Wirtschaftsgeist zu orientieren. Mehr als ehedem sind die Augen nach drüben gerichtet: Politiker und Industrielle, Männer der Theorie und Praxis studieren jenseits des Ozeans die Verhältnisse dieses Landes. Die ständig wachsende allgemeine Literatur über das Amerika der Nachkriegszeit ist ebenso sichtbarer Niederschlag dieses neuen Orientierungswillens wie der spezielle Kampf der Meinungen um die Persönlichkeit und die Ideenwelt Henry Fords, den übrigens eine breite Oeffentlichkeit mit amerikanischem Arbeitsgeist und amerikanischer Arbeitsmethode schlechthin identifiziert und ihm damit symbolhafte Bedeutung verleiht.

[13]) Plenge, Zukunft in Amerika, S. 12; desgleichen Wells, Zukunft in Amerika, S. 68 ff.

Hauptteil.

Die Ideen Fords.

A. Das Wirtschaftsethos.

Henry Ford wurde eine der markantesten Erscheinungen der Gegenwart, viel bewundert, heiß umstritten und leidenschaftlich bekämpft. Aber dieser Streit der Meinungen, der sich längst nicht mehr beschränkt auf den Kreis unmittelbarer Interessenten aus Theorie und Wirtschaftspraxis, vielmehr eine breite Oeffentlichkeit in zwei getrennte Lager aufteilt, der Anhänger- und Gegnerschaft, geht nicht allein um den erfolgreichen Fabrikanten und seine Produktionsmethoden, um Rationalisierung des Arbeitsprozesses, um die Tatsache der Fließarbeit, der intensiven Arbeitsvorbereitung oder der sonstigen Teilprobleme seiner Wirtschaftsgestaltung, er geht vor allem um die geistigen Methoden, die für immer mit seinem Namen verbunden sind. Die Idee der Dienstleistung hat bewirkt, daß der Begriff „Ford" heute zu einem Programm geworden ist.

Auf dieses ethische Prinzip führt Ford einzig und allein seinen Erfolg zurück. Es ist für ihn, so versichert wenigstens jede Seite seines Buches, letzter und entscheidender und zudem ausschließlicher Maßstab seines Handelns, oberster Leitsatz, dessen Auswirkungen jede seiner Teilunternehmungen, ob rein technischer oder organisatorischer, ob kaufmännischer oder sozialer Art, entscheidend festlegt. Es handelt sich darum auch nicht um eine jener idealen Forderungen, die mit unzulänglichen Mitteln und bemerkenswerter Beziehungslosigkeit zu allem, was Leben heißt, ein Wunschbild erstreben, welches nie verwirklicht werden kann. Sein Werk ist ihm bester Beweis für die elementare Lebenskraft seiner Idee. Auch ist die Dienstleistung kein revolutionäres Prinzip; die ganze Umwälzung besteht darin, daß zu den gegebenen Faktoren nichts weiter hinzutritt als guter Wille und gesunder

Menschenverstand. „Es ist ein Prinzip von solcher Einfachheit, daß es fast mysteriös erscheint."[14])

Was Ford darunter versteht, wird zu Beginn und Ende seines Buches[15]) von ihm zu einer Art Glaubensbekenntnis zusammengefaßt:

1. Du sollst die Zukunft nicht fürchten und die Vergangenheit nicht ehren. Wer die Zukunft, den Mißerfolg fürchtet, zieht seinem Wirkungskreis selber Grenzen. Mißerfolge bieten nur Gelegenheit, um von neuem und klüger anzufangen. Ein ehrlicher Mißerfolg ist keine Schande; **Furcht vor** Mißerfolgen dagegen ist eine Schande. Die Vergangenheit ist nur insofern nützlich, als sie uns Mittel und Wege der Entwicklung weist.

2. Du sollst die Konkurrenz nicht beachten. Wer eine Sache am besten macht, der soll sie verrichten. Der Versuch, jemandem Geschäfte abzujagen, ist kriminell, kriminell – da man dadurch aus Gewinnsucht die Lebensverhältnisse seiner Mitmenschen zu drücken und die Herrschaft der Gewalt anstelle der Intelligenz zu setzen versucht.

3. Du sollst die Dienstleistung über den Gewinn stellen. Ohne Gewinn kein aufbaufähiges Geschäft. Dem Gewinn haftet von Natur aus nichts Böses an. Ein gut geleitetes Unternehmen wird sogar für gute Dienste einen guten Gewinn abwerfen. Der Gewinn muß jedoch nicht die Basis, sondern das Resultat der Dienstleistung sein.

4. Produzieren heißt nicht billig einkaufen und teuer verkaufen. Es heißt vielmehr: die Rohstoffe zu angemessenem Preis einkaufen und sie mit möglichst geringen Mehrkosten in ein gebrauchsfähiges Produkt verwandeln und an die Konsumenten verteilen. Hasardieren, spekulieren und unehrlich handeln, heißt nur diesen Vorgang erschweren.

Aus diesen Leitsätzen Henry Fords klingt das Werden einer neuen Wirtschaftsmoral. Die Ueberzeugung, daß das Individuum nur sich selbst und seine Interessen, d. h. seine Gewinninteressen zu verfolgen habe und sich skrupellos aller Mittel bedienen dürfe, wenn sie nur zum Erfolge führen, beginnt einer neuen Auffassung zu weichen. Noch heute lebt in der großen Masse des amerikanischen Volkes der Glaube an die segensreiche Wirkung der freien Konkurrenz. Man ist der Meinung, daß das Interesse des einzelnen

[14]) Henry Ford, a. a. O., S. 85.
[15]) Ebd. S. 23, 319.

nie dem der Allgemeinheit entgegengesetzt sein könne. Der Erfolg im Geschäftsleben ist höchster Maßstab für die Beurteilung von Wert oder Unwert einer Person, und dieser Erfolg wird gemessen an der Geldsumme, die ihr zu verdienen gelungen ist. „Tüchtigkeit wird mit Geschicklichkeit und schließlich mit Schlauheit identisch und hat unter den geschäftlichen Tugenden den ersten Platz. Gefeiert ist der „smart man" der gewandte, der durchtriebene, dem jedes Mittel recht sein darf, denn der Erfolg erteilt ihm jede gewünschte Absolution."[16]) Alle auch noch so offenkundig unehrliche Handlungsweise hat man auf wirtschaftlichem Gebiet entschuldigt, weil man sich sagen mußte, daß man selbst in der gleichen Lage nicht anders gehandelt hätte, weil man die „efficiency" sah und an die Wunderkräfte der Führer als Quelle des nationalen Reichtums glaubte.[17])

Ein anderer Geist spricht aus den Worten Fords. Verlangt wird mehr als die moralische Reinigung des gesamten Geschäftslebens, dem Unternehmer wird eine Verantwortung der Allgemeinheit gegenüber aufgebürdet. Denn wirtschaftlich handeln bedeutet hier nicht mehr im Kampfe aller gegen alle nach den Grundsätzen des ökonomischen Prinzips mit möglichst geringen Mitteln den möglichst größten Nutzen für das eigene Ich zu verwirklichen, wirtschaftlich handeln im Sinne Fords bedeutet vielmehr diesem Nebeneinander und Gegeneinander den Sinn des Füreinander geben, bedeutet etwas um der Gemeinschaft willen tun. Der einzelne soll sich bewußt werden, daß er in allen seinen auch noch so selbständig scheinenden Betätigungen und Handlungen wirtschaftlicher Art ein Glied der Wirtschaftsgemeinschaft ist, und daß diese Mitgliedschaft von ihm eben so viel verlangt, wie sie ihm gibt oder zu geben bestrebt ist. „In diesem Sinne wird die Handlung des einzelnen zur Dienstleistung, sie erhält neben dem rein wirtschaftlich-egoistischen, wenn man es moralisch-philosophisch fassen will, über diesen hinaus einen sozialen Charakter."[18])

Aus solchem Gemeinschaftsgeist, der eine gute Dosis Gerechtigkeitssinn in sich schließt, erwächst das Verhältnis Fords zu seinen Arbeitern und Angestellten, welche

[16]) A. Rühl, Vom Wirtschaftsgeist in Amerika, S. 69.
[17]) Ebd. S. 92.
[18]) Levy, Eine neue Sozialethik? Vossische Zeitung, Nr. 50, vom 1. März 1927.

als seine „Mitarbeiter", jeder nur an anderer Stelle mit anderer, vielleicht nur geringfügiger, aber nicht verächtlicher Teilaufgabe dem gleichen Ziel zustreben. Es erwächst daraus die strenge Bindung zu seinem Kunden, der mit in diese Gemeinschaft hineinbezogen wird; denn „die Verpflichtung des Fabrikanten endet nicht mit dem Verkauf seiner Ware, seine Beziehungen zur Kundschaft haben damit erst begonnen".[19]) Daher z. B., was unserer Darstellung vorweg genommen wird, die Pflege des Reparaturwesens.

Zum Ziel hat dieses Ethos ganz allgemein gefaßt, eine Besserung der Lebenslage des amerikanischen Volkes, was für Ford gleichbedeutend ist mit einem Zuwachs an menschlichem Glück. Praktisch heißt das zunächst im Rahmen seiner ihm gegebenen Möglichkeiten: jeder Mann soll in der Lage sein, sein eigenes Automobil zu besitzen. Ford glaubt an die Erlösung der Menschen durch die Technik; er ist davon überzeugt, mit dem Bau von Automobilen der Menschheit einen schätzenswerten Dienst erwiesen und den wirtschaftlichen Fortschritt und damit den allgemein menschlichen Fortschritt gefördert zu haben.[20]) Die Welt soll ein „erfreulicher Tummelplatz des Lebens" werden. „Denn der Grad der Behaglichkeit der Mehrzahl des Volkes — nicht die Höhe des Bankkontos des Produzenten — ist Maßstab für den Wohlstand eines Landes. Aufgabe des Produzenten ist es, zu dieser Behaglichkeit beizusteuern. Er ist ein Instrument der Gesellschaft und vermag der Gesellschaft nur dann zu dienen, wenn er sein Unternehmen so gestaltet, daß er der Oeffentlichkeit ein immer mehr vervollkommnetes Produkt zu immer niedrigerem Preis anbietet, sowie allen denen, die an seinem Geschäft be-

[19]) Ford, a. a. O., S. 158.

[20]) Für Werte, die außerhalb von Technik und Wirtschaft liegen, hat Ford kein Verständnis. „Man bemüht sich förmlich, die schöpferischen Funktionen auf Dinge zu beschränken, die sich an die Wand hängen, in Konzertsälen hören und sonstwie zur Schau stellen lassen, wo müßige und wählerische Leute sich zu versammeln pflegen, um gegenseitig ihre Kultur zu bewundern. Wer sich jedoch in Wahrheit schöpferisch betätigen will, der wage sich auf ein Gebiet, wo höhere Gesetze walten als die der Form, der Linie und der Farbe, — er wende sich dorthin, wo das Gesetz der Persönlichkeit herrscht. Wir brauchen Künstler, welche die Kunst industrieller Beziehungen beherrschen. Wir haben die schöpferische Begabung allzu sehr eingeengt und zu trivialen Zwecken mißbraucht." Ford, a. a. O., S. 121.

teiligt sind, stetig steigende Löhne auf Grund der von ihnen geleisteten Arbeit zahlt. So, aber auch nur so erwirbt sich der Produzent und jeder andere Geschäftsmann Daseinsberechtigung."[21])

Das ethische Mittel, um dieses Ziel zu erreichen, ist die Arbeit. Keine Arbeit aus der Ueberlegung, sonst darben oder hungern zu müssen, sondern Arbeit als Selbstzweck, aus heller, nimmermüder Freude am Werk. Ford verachtet das Sich-Zur-Ruhe-Setzen, es gibt für sein Gefühl nichts Abscheulicheres als ein müßiges Leben.[22]) Die Arbeit ist im menschlichen Dasein Grundbedingung für Gesundheit, Selbstachtung und Glück; statt eines Fluches ist sie der größte Segen.[23]) Sie ist der Eckstein, auf dem die Welt ruht, sie ist die Wurzel unserer Selbstachtung.[24])

Diese Verherrlichung der Arbeit um ihrer selbst willen ist zweifellos puritanischen Ursprungs, als Erbteil einer sektenfrommen Mutter Ford in Fleisch und Blut übergegangen. Puritanischen Ursprungs ist sein Haß gegen die Verschwendung, gegen Müßiggang und unbekümmertes Genießen, seine starke Hochachtung des selbst erworbenen Vermögens als Quelle neuer Arbeit und neuen Wohlstandes. Hat man in Amerika im Hinblick auf das rücksichtslose Streben zum Erfolg von einer moralischen Degeneration gegenüber den Pionierzeiten gesprochen,[25]) so wird bei Ford immer wieder als Quelle der Gesundung und der sittlichen Erneuerung auf diese alten Ideale der Pilgerväter hingewiesen, welche den Kontinent besiedelt haben.

Getragen wird dieses Ethos von einem naiven Optimismus, der vor keinen Schwierigkeiten zurückschreckt, sich von Mißerfolgen nicht entmutigen läßt und beharrlich sich durchzusetzen versteht. Mit diesem Bekenntnis schließt sein Buch: „Nichts ist unmöglich, der Glaube ist die Substanz der Dinge, die wir erhoffen, der Beweis des Unsichtbaren."[26])

Darin steckt etwas vom Geiste Emersons, seines Lieblingsschriftstellers, dessen er ausdrücklich Erwähnung tut.[27]) Es ist der gleiche ungestüme Tätigkeitsdrang, der aus

[21]) Ford, a. a. O., S. 157.
[22]) Ford, a. a. O., S. 15.
[23]) Ford, a. a. O., S. 139.
[24]) Ford, a. a O., S. 140.
[25]) Rühl, a. a. O., S. 69.
[26]) Henry Ford, a. a. O., S. 328.
[27]) Ebd 280.

Walt Whitmans Versen spricht: „Ich hörte die Schwätzer schwatzen vom Anfang oder vom Ende; aber ich rede nicht vom Anfang oder Ende; nie war mehr Anfang als jetzt, nie mehr Jugend oder Alter als jetzt; nie wird es mehr Vollkommenheiten geben als jetzt oder mehr Himmel und Hölle als jetzt. Drängen und drängen, immer der zeugende Drang der Welt."[28])

Diese Auffassung aller wirtschaftlichen Tätigkeit als einer Dienstpflicht gegenüber dem Verbraucher, und in ihrer weitesten Deutung auch als einer Dienstpflicht gegenüber der Allgemeinheit ist jedenfalls neu für das Amerika der Nachkriegszeit und fast unverständlich, sollte sie sich als echt erweisen, innerhalb einer geistigen Verfassung, die in ihrer Einförmigkeit und Entpersönlichung fern von solchem Idealismus zu sein scheint.

Aber keineswegs ist Henry Ford der Erfinder dieser neuen Wirtschaftsgesinnung, noch ist sein Bekenntnis zur Dienstbasis eine nur ihm eigentümliche Geisteshaltung.

Im Gegenteil: Dienstleistung, „service", ist das große Schlagwort geworden,[29]) die laute und immer von neuem wiederholte Parole im amerikanischen Geschäftsleben und davon ausstrahlend ebenso die Parole auf allen möglichen Gebieten des amerikanischen Daseins. Der Kaufmann, der Industrielle, der Politiker, jeder übt heute „service" und gibt diesem Begriff jeweils den Inhalt, der seinen Interessen am meisten entspricht. Ein Unfug wird mit diesem Wort getrieben, der sich durch nichts mehr überbieten läßt und der es außerordentlich schwer macht, aus bombastischer Verkleidung die wahre Gesinnung seines Verkünders zu enthüllen. Der Fabrikant, der eine neue Warensorte herausbringt und sich günstig damit einzuführen gedenkt, der Bankdirektor oder Warenhausbesitzer, der in seinem Betriebe zur Bequemlichkeit der Kunden eine neue Einrichtung trifft, Grundstücksspekulanten, Versicherungsagenten, überhaupt jeder, der sich irgendwie um die Gunst des Publikums bemüht, gebärdet sich als dessen Wohltäter. Sie rühmen alle ihren „service"; und den besten „service" zu haben, ist das immer wieder plakierte Ziel

---

[28]) Mitgeteilt bei Lüddecke, Amerikanisches Wirtschaftstempo usw., S. 19.

[29]) Ueber die Allgemeingültigkeit dieser Erscheinung berichten, durch Beispiele belegend, u. a. Feiger, a. a. O., S. 154 ff., Hirsch, a. a. O., S. 228 ff.

des geschäftlichen Wettbewerbs. „Service ist öffentlicher Götzendienst für Seine Majestät den Kunden",[30]) ist oft genug unverblümte Jagd nach dem Dollar unter der heuchlerischen Maske einer menschenfreundlichen Gesinnung. Vom ehrlichen Willen, geschweige denn von einem stillinnerlichen „ich diene" ist dabei natürlich keine Rede. Das ist Propaganda, aus rein egoistischen Motiven geboren, die psychologisch geschickt die Eigenarten und Schwächen des Verbraucherkreises auszunutzen versteht. Was dem wirtschaftlich zugrunde liegt, ist der scharfe rückhaltlos geführte Kampf um den Markt und das dadurch bestärkte Bewußtsein der Notwendigkeit, mit allen Mitteln auf die Sicherung des Absatzes hinzuarbeiten.

Und das gilt auch zum Teil für Ford. Was er unter Dienstbasis versteht, vermischt sich ihm sehr häufig mit jener Art geschäftlicher Spekulation, wo es darauf ankommt, nicht der letzte zu sein, den die Hunde beißen.[31]) So urteilt selbst von Gottl-Ottlilienfeld, der sonst so warmherzige Fürsprecher Ford'scher Ideen.

Ueberhaupt finden sich in der Literatur nur ganz vereinzelte Stimmen, welche Ford als den Verkünder einer neuen Wirtschaftsgesinnung restlos anerkennen. Zu ihnen gehört, wenn wir absehen von der völlig unkritischen und übertriebenen Huldigung eines Bredow,[32]) oder Saager,[33]) abgesehen weiterhin von Filene,[34]) eine Parallelerscheinung zu Ford mit gleicher Gedankenrichtung, z. B. Zimmermann,[35]) der die leitenden Ideen Fords geradezu mit der Beweiskraft eines Dogmas umgibt und dazu berufen ansieht, Gemeingut der sozialen Kulturwelt zu werden. Ihm ist das Dienstleistungsprinzip ein Widerschein jenes von geistig religiösen Energien überquellenden „Idealen Amerika", die Wirtschaftsführung Fords, die in weltwirtschaftlichen Weiten denkende Politik des mehr als nur Geschäftsmannes. Gleich Zimmermann im bejahenden

---

[30]) Hirseh, a. a. O., S. 228.

[31]) Gottl-Ottlilienfeld, Fordismus? S. 30.

[32]) Bredow, Bei Henry Ford. In der Schule eines Weltkindes.

[33]) Saager, Henry Ford, insbesondere, S. 106—113.

[34]) Filene, Ein Weg aus dem Wirrwarr.

[35]) Zimmermann, Fords Evangelium von der technisch-sozialen Dienstleistung. Schmollers Jahrbuch, 48. Jahrg., 3. Heft. S. 87—119.

Sinne wertet Rieppel.[36]) Er feiert Ford als den großen Preußen Amerikas, welcher den Beginn einer besseren Entwicklung einleitet und über den strengen Pflichtbegriff und das Arbeiten um der Sache willen wieder zu höheren geistigen Werten führt.

Das sind aber Ausnahmen, und schon Rieppel kleidet sein Urteil in die vorsichtige Form einer Fragestellung. Zwar wird eine Interpretation Ford'scher Begriffe, die im Oberflächlichen stecken bleibt, und eine daraus abgeleitete Kritik, wie Faldix sie versucht,[37]) Ford ebenso wenig gerecht wie die zweifellos vom Interessenstandpunkt diktierte Haltung Bürgers,[38]) der mit vorgefaßter Meinung an das Problem herantritt und eine Begründung seiner im übrigen nur kümmerlich gestützten Ansicht kaum noch für notwendig hält. Und noch viel weniger ist das wüste Pamphlet Winters[39]) ernst zu nehmen, welches schon durch den überschwenglichen Titel einseitig als Kampfschrift gekennzeichnet ist. Daß Ford den genannten Autoren der vollendete Heuchler, der falsche Messias, und was es sonst dergleichen Titulaturen gibt, sein muß, ist selbstverständlich. Auch Walcher[40]) und Friedrich,[41]) von denen der erste vom Standpunkt des Sozialisten, der letztgenannte als Kommunist zu Ford und seinen Methoden Stellung nimmt, kommen freilich zu demselben Ergebnis; aber sie gehen, bei aller Einseitigkeit ihrer Darstellung, ungleich geschickter und folgerichtiger zu Werke. Die Auswirkungen Ford'scher Produktionsmethoden auf den Arbeiter, der relativ große Arbeiterverbrauch in seinen Werken, insbesondere das Erziehungsprogramm, und weiterhin die in sozialer Hinsicht bedenkliche Haltung Fords im Krisenjahr 1920 werden mit gutem Recht ausgedeutet als vollendeter Widerspruch zwischen Wollen und Handeln, zwischen ethischer Forderung und praktischer Wirtschaftsgestaltung.

---

[36]) Rieppel, Fordbetriebe und Fordmethoden. S. 25.

[37]) Faldix, Henry Ford als Wirtschaftspolitiker. S. 54 ff.

[38]) Bürger, Die deutsche Industrie und Ford; dgl. Ford sein Arbeits- und Lohnsystem.

[39]) Winter, Henry Ford, der falsche Messias.

[40]) Walcher, Ford oder Marx?

[41]) Friedrich, Henry Ford, der König der Autos und der Herrscher über die Seelen.

Honermeier[42]) gewinnt aus dem Vergleich des Fordschen Buches mit vorausgegangenen Schriften, Aeußerungen und Aktionen gegenüber der Oeffentlichkeit den Eindruck, daß es sich nur um einen Reklameakt handele; nicht anders urteilt Witte[43]) und mit ähnlichem Ergebnis und gleicher Begründung eine Menge anderer Autoren.

Alles das ist Grund genug zu einer äußerst skeptischen Haltung, freilich nicht hinreichend Grund, um an dem ehrlichen Willen Fords und an dem guten, praktisch verwertbaren Kern seines Ethos zu zweifeln. Vielleicht mag das Bekenntnis zum „service" ein „cant" gewesen, mag anfänglich ausschließlich dem Streben nach Gewinn entsprungen sein und nur den dritten haben täuschen wollen, eben den Verbraucher. Dann ist aber fraglos, wenigstens zu einem gewissen Teil ein Vergessen des Zweckes über die Mittel eingetreten, und das in umso größerem Maße, als das ethische Prinzip der Dienstleistung vom rechnenden und nach Gewinn strebenden Kaufmann als günstige Basis einer ertragsreichen Geschäftspolitik erkannt wurde.

Gesetze und Forderungen, wie Ford sie formuliert, sind unmittelbar der Praxis entnommen und aus ihnen wiederum die Praxis konstruiert und ausgebaut.[44]) Sein ethisches Gebahren liegt nirgendwo im Transzendentalen verankert und bezieht bestimmt nicht seine Direktiven aus einer tiefen wesentlichen Einsicht über die Stellung, welche der Wirtschaft im Gesamtleben des sozialen Organismus zukommt. Er sieht die Dinge lediglich von seinem kapitalistischen Standpunkt aus, einseitig sogar vielleicht darin, vom Standpunkt des Automobilfabrikanten, ohne besonderes Verständnis für alles, worin er nicht unbedingt „Fachmann" ist.[45])

---

[42]) Honermeier, Die Ford Motor Company. S. 131.

[43]) Witte, Taylor-Gilbreth-Ford. S. 61.

[44]) Vergl. Kuhr, Philosophische Paraphrasen über ein weltwirtschaftliches Thema. Geist und Gestalt. Nr. 8, Kap. 1.

[45]) So stehen die politischen Anschauungen und Experimente, insofern sie einer wirklichen inneren Ueberzeugung entspringen und nicht als Propaganda bewertet werden sollen, in unverständlichem Gegensatz zu seinem in praktischen Wirtschaftsfragen so nüchternen, auf das Reale eingestellten Denken. Sein Antisemitismus (Ford, Der internationale Jude) ist primitivster Art und unterscheidet sich in nichts von der landläufigen Argumentierung sentimentaler Köpfe. — Der aus eigener Initiative und mit eigenen Mitteln unternommene Versuch, den Weltkrieg zu beenden und Friedensverhandlungen anzubahnen, zeugt von einer

Sein Ethos ist diesseits orientiert an den Zufällig keiten seiner eigenen Erfahrung, ist Anpassungsethik in eminent praktischen Sinne, in seiner rein rechnerisch faß baren Auswirkung erprobt, vieldeutig und wandlungsfähig Materielle Zustände und willensmäßige Einstellung stehen bei Ford in lebendiger Wechselwirkung.

Fords sogenannte Diensbasis als Reflex seines utilita ristischen Denkens hat selbstverständlich daher eine er werbsstrebige kapitalistische Grundlage und muß sie haben Sie erfährt lediglich eine andere Sinngebung. Das Sympa tische ist, daß das ohne alle Täuschungsversuche so offen kundig zugestanden wird. Ford weist wenigstens bei allen Gelegenheiten darauf hin, daß eine opportunistische Pro duktion auch vom reinen Geldstandpunkt auf die Daue unrentabel sein müsse, und daß es kaum ein einträglicheres Geschäft gebe als die Dienstleistung in seinem Sinne. Denn „das Geschäftemachen auf der Basis des reinen Geldver dienens ist eine höchst unsichere Sache, es ist eine Ar Hasardspiel, das nur unregelmäßig funktioniert und sich selten über eine längere Zeit von Jahren aufrecht erhalten läßt".[46]) Ein Werk ausgleichender Gerechtigkeit ist es daß ein Unternehmen, welches nicht wahre Dienste leistet auf die Dauer nicht gedeiht.[47]) Vielleicht, daß in diesen letzten Sätzen sich seine Ueberzeugung von der Notwendig

Weltfremdheit, die das Unternehmen in seiner Organisation und Durchführung von vorneherein der Lächerlichkeit preisgab und zur Erfolglosigkeit verurteilte. Ueber die Geschichte des Ford schen „Friedensschiffes", vergl. Lochner, die staatsmännischen Ex perimente des amerikanischen Autokönigs Henry Ford.

Nicht minder dilettantisch sind die gelegentlichen Bemer kungen Fords über künstlerische und rein geistige Fragen, von einer Anmaßung, die selbst weniger empfindsame Naturen al Mennicken in Empörung versetzen können. — Darin hat dieser Autor recht, daß er in seinem „Antiford" von der hohen Warte des Aestheten und Kulturphilosophen diese kritik- und urteils losen Aeußerungen zurückweist und der Persönlichkeit Fords seine festen Grenzen zieht. Deshalb in Ford den Typ des vollendeten Zivilisationsmenschen zu sehen, den „homo faber" im Gegensatz zum „homo sapiens", den Menschen, „der ohne Beziehungen zum Kulturellen nur in der Schicht dessen lebt, was Minimum ist, um überhaupt existieren zu können" — diese Gegenüberstellung ist eine Ungerechtigkeit dem Manne gegenüber, dessen Lebenswerk darin besteht, die Wirtschaft zu beseelen, das Geschäftliche zu „kultivieren" und damit in eine höhere Seinssphäre zu erheben

[46]) Ford, a. a. O., S. 14.
[47]) Ebd.

keit ethischer Grundlagen im Geschäftsleben am stärksten und eindeutigsten kristallisiert.

Wohlverstanden, ohne allen moralischen Wortschwall lediglich als Folge einer vernunftgemäßen wirtschaftlichen Ueberlegung. Es ist kluge, langfristige Geschäftspolitik, welche einer zukünftigen, aber sicheren und dauerhaften Gewinnquelle zuliebe auf augenblickliche zwar große, aber doch nur vorübergehende Verdienste Verzicht leistet. Das wäre mit wirtschaftlicher Logik gesehen durchaus verständlich. Der Fabrikant, der mit seinem Produkt einem denkbar allgemeinen Bedürfnis entgegenkommt, dazu dieses Produkt zu einem Preise liefert, den die breiteste Masse der Verbraucher zahlen will und zahlen kann, muß durch die entsprechend große Summe minimaler Einzelgewinne notwendig zu Erfolg kommen. Das Individualinteresse des Fabrikanten deckt sich in diesem Falle mit dem Allgemeininteresse.

Freilich wird das Ethos Fords, das von sich aus den Anspruch erhebt, eine generelle Bedeutung zu haben, und als Weltanschauung schlechthin bewertet werden will, damit seiner Geltung nach erheblich reduziert. Es gilt zunächst nicht für den Arbeiter, höchstfalls in einer äußerst modifizierten Form; das schon, weil dem Arbeiter bei seiner bedeutungslosen Stellung im wirtschaftlichen Organismus die weiten Perspektiven des Fabrikanten verschlossen bleiben. Ford allerdings glaubt,[48]) daß Männer, „wenn man ihnen die Freiheit der Entwicklung und das Bewußtsein des Dienstes gibt, stets ihre ganze Kraft und ihr ganzes Können selbst auf die geringfügigste Aufgabe verwenden". Es mag sein, daß dieser Hinweis auf „Chance" und „Opportunity" noch ein lautes Echo findet; tatsächlich aber haben diese ungehemmten Aufstiegsmöglichkeiten auch in Amerika aufgehört zu existieren. Der Erfolg hängt nicht mehr ausschließlich von der Tüchtigkeit und dem „Dienstwillen" des einzelnen Individuums ab, wie Henry Ford seinen Arbeitern immer wieder versichert, dem Aufstieg aus dem Nichts stellen sich kaum noch zu überwindende Schwierigkeiten entgegen. Noch viel weniger gilt dieses Dienstprinzip, wie Ford es verkündet, für den Konsumenten, dem in der Interessengemeinschaft von Unternehmer, Arbeiter und Konsument eine vollkommen passive Rolle zu-

[48]) Ford, a. a. O., S. 13.

gewiesen wird. Der Konsument ist nicht mehr in der Lage, nach seinem Geschmack zu wählen und zu prüfen; „er ist einem System ausgesetzt, das anstelle der individuellen Anerkennung des Wertes einer Ware, die Anerkennung durch den Unternehmer setzt".[49]) Für Ford ist der Unternehmer derjenige, welcher die Bedürfnisse des Konsumenten am besten zu beurteilen versteht; die Urteilsfähigkeit des Konsumenten wird geradezu verneint[50]) und darum ausgeschaltet. Wahre gemeinschaftsbildende Kraft kommt, wie Ford glaubt, seinem Dienstprinzip nicht zu. Die Harmonie aller Interessen kann zwar gegeben sein; aber sie ist nicht notwendig immer gegeben bei diesem System, das die Interessen des Arbeiters und des Konsumenten denen des Unternehmers unterordnet. Ein allgemeines Wirtschaftsethos muß tiefer fundiert sein, unpolitisch in seiner Tendenz, unmittelbar aus dem Sittlichen quellend.

Die nur „geschäftsmäßige" Ethik Fords in untrennbarer Verquickung mit reinen Nützlichkeitserwägungen wird, gemessen an solcher Forderung, in starkem Maße entwertet. Aber vielleicht nur einem sittlichen Empfinden nach, welches mehr die Idee an sich als ihre praktische Auswirkung beurteilt. Erst die Auswirkungen des Ethos in praktischer Wirtschaftsgestaltung sind letzter und entscheidender Prüfstein für seinen Wert, „eine Idee ist immer nur eine Idee; worauf es ankommt, ist, sie in ein praktisches Produkt umzuwandeln."[51])

[49]) Levy, Volkscharakter und Wirtschaft. S. 96.
[50]) Vergl. Ford, a. a. O., S. 54.
[51]) Ford, a. a. O., S. 3.

B. Die Wirtschaftsgestaltung.

Kapitel I.

Die Produktionsrichtung.

Der Ethiker Ford gibt seiner praktischen Tätigkeit als Produzent den Sinn einer Dienstleistung am Konsumenten und betont damit eine innere Bindung zum Verbraucherkreise, die zunächst und vor allem in der wirtschaftlichen Zielsetzung seiner Produktion entscheidend zum Ausdruck kommen muß. Denn zwischen Produzent und Konsument steht das Produkt als das einzig mögliche Mittel, Vermittler und Spiegelbild dieses Dienstwillens zu sein. Das Produkt, in seiner Formidee festgelegt aus der Perspektive des Verbrauchers, ist in vertieftem Sinne Ausgangspunkt aller Produktion aus Dienstwillen. Die Orientierung geschieht von der Konsumentenseite her.

Anders verfährt der kapitalistisch denkende Unternehmer.[52]) Ihm ist Ziel und Zweck der Produktion wesentlich die Schaffung von Mehrwert; er will verdienen, gleichviel wie, auf welchem Wege. Das Produkt ist dabei nur Mittel zum Zweck und nur von sekundärer Bedeutung. Soweit nicht traditionelle Gepflogenheiten den Unternehmer einer bewußten Zielsetzung entheben und ein schon vorhandener Produktionsapparat und das darin investierte Kapital in vorgezeichneter Richtung zur Auswirkung zwingt, soweit also freie Wahl des Produktes faktisch überhaupt noch möglich ist, wird diese Wahl bestimmt durch die Aussicht auf Verwirklichung der denkbar größten Profitrate. Die erste Frage aus dieser Einstellung lautet notwendig: Welche Artikel kann ich heute zu so hohem Preise absetzen, daß für mich ein besonders hoher Gewinn herauskommt? Die Orientierung geschieht im Hinblick auf gegebene Marktmöglichkeiten; das Produkt ist aus Händlerinstinkt geboren.

[52]) Vergl. die Gegenüberstellung bei Filene, a. a. O., S. 168 ff.

Dem kapitalistischen Unternehmer im Sinne Fords gilt jedes Bedürfnis des Konsumenten gleich viel, ob es auf die Befriedigung elementarer Lebensnotwendigkeiten hinzielt, auf Schaffung von Nahrung, Kleidung, Wohnung usw., oder auch, ob diese Bedürfnisse einer augenblicklichen und mehr oder weniger schnell wechselnden Wertschätzung entspringen und entstehen, etwa im Hinblick auf die Mode oder als Mittel der sozialen Unterscheidung oder aus irgendeinem anderen Grunde. Der kapitalistische Unternehmer wertet die Ware, wie der Konsument sie wertet; er kennt keinen anderen Maßstab als die Entscheidung des Marktes.

Ford dagegen unterscheidet diese Bedürfnisse je nach ihrer Wichtigkeit und Bedeutung. Der Unternehmer im Sinne der Dienstleistung hat nur solche Ware zu produzieren, welche einem allgemeinen „moralisch einwandfreien" Bedürfnis entgegenkommen. Ein gewisser „Komfort", wie Ford das nennt, wird dem Konsumenten zwar zugestanden. Aller Luxus aber ist verpönt als Verschwendung von Wirtschaftskräften. Für Individualbedürfnisse von weitgehender Differenzierung ist daher im Wirtschaftssystem Fords kein Platz. Ford folgert, wie wir in unserer weiteren Darstellung zeigen werden, aus seinem Dienstprinzip die Notwendigkeit der Herstellung von Massenartikeln.

Dem Produzenten aus Profitwillen bleibt gleichgültig, ob sein Artikel im Sinne Fords volkswirtschaftlich notwendig ist und einem natürlichen und „vernünftigen" Bedürfnis entspringt. Ist dieses nicht vorhanden, dient nach der Ansicht Fords vorbedachte Beeinflussung des Urteils dazu, um Phantasie, Geist und Kaufwillen künstlich anzuregen; unter Mißbrauch psychologischer Gesetze zielt eine raffinierte Reklame auf die Unerfahrenheit und Leichtsinnigkeit weiter Verbraucherschichten. So entsteht das Heer von Schmarotzerindustrien,[53]) in denen die Wirtschaftsenergie eines Volkes „falsch" festgelegt ist, die eine Menge von Arbeitern von soliden Basisindustrien ablenken und an sich ziehen, um sie wieder auf die Straße zu setzen, wenn das Geschäft abflaut. „Wenn man annimmt, daß für die Herstellung von Giften, von Mitteln zur Berauschung, Betäubung und Reizung der Sinne, für Modetand und überflüssige Dekoration, für fiktiven Gebrauch, irrige

[53]) Vergl. Lüddecke, a. a. O., S. 27.

Repräsentation und Neiderregung ein gutes Drittel der menschlichen Arbeit in Form von Bodenprodukten, Chemikalien, Mineralien, Textilstoffen, Keramiken, Leder-, Papier-, Stein- und Metallarbeiten aufgewendet wird, daß die Mittel und Einrichtungen zur Herstellung, zum Transport, zum Groß- und Kleinhandel und zur Applikation dieser Ueberflüssigkeiten und Scheußlichkeiten nochmals die Hälfte dieses Betrages verschlingen, so darf man sagen, daß die halbe Arbeit der zivilisierten Welt zur Erzeugung von Unrat dient, und daß die Hälfte ihres Einkommens dazu dient, ihn zu bezahlen".[54]) Notwendig muß dadurch die Struktur der gesamten Wirtschaftsorganisation einen „schiefen" Aufbau erhalten, der durch jede Konjunkturschwankung umgeworfen werden kann.

Das Prinzip der Dienstleistung richtet sich gegen diese anarchische Produktion. Hohe Verantwortlichkeit der Allgemeinheit gegenüber tritt an die Stelle willkürlicher Entschließung. Der Unternehmer hat nicht mehr das Recht, über Arbeitskräfte und Produktionsmittel zu beliebigen, „vermeintlich" wirtschaftlichen Zwecken zu verfügen; es steht ihm nicht mehr frei, sich auf jedem ihm aussichtsvoll dünkenden Gebiet industriell zu betätigen. Die Frage des objektiven, wissenschaftlich prüfbaren und nachweisbaren Bedürfnisses rückt in den Mittelpunkt und wird zur obersten und ausschließlichen Maxime seines Handelns.[55])

Henry Ford produziert Automobile und steht demnach im scheinbaren Widerspruch zu seiner eigenen ethischen Forderung. Denn uns ist das Automobil mehr Luxusartikel mit mehr repräsentativem Wert als Zweckprodukt; es gilt immer noch als Attribut des wohlhabenden Mannes. Aber diese Vergleichsbasis ist falsch.[56])

Für den Amerikaner war von jeher das Verkehrsmittel die Voraussetzung seiner Existenz, denn koloniales Land wird nur durch Ueberwindung der Entfernungen erschlossen. Noch ist dieser Prozeß nicht zu Ende, und die territoriale Verschiebung der Bevölkerung noch nicht endgültig zur Ruhe gekommen. Wo aber dünn besiedelte

[54]) Rathenau, Zur Mechanik des Geistes. S. 296 ff.

[55]) Das ist eine Forderung Rathenaus, eines Autors, der in seinen Gedankengängen sich vielfach mit Henry Ford deckt. Vergl. Neue Wirtschaft. S. 53. Hinweise auf diese Parallele u. a. bei Faldix, a. a. O., S. 86 ff. und Gottl-Ottlilienfeld, Fordismus? Seite 34.

[56]) Heinig, a. a. O., S. 73.

Gebietsteile, wie z. B. der Osten Canadas, für intensive Besiedlung erst langsam erschlossen werden müssen, überall also, wo noch der „Pionier" in unbebautes Neuland vordringt, da erfüllt das Automobil zunächst am besten seinen Zweck. Ein engmaschiges Eisenbahnnetz setzt ein schon festes Gefüge des Waren- und Menschenaustausches voraus.

Ein weiterer Gesichtspunkt: die Bevölkerung der Vereinigten Staaten verteilt sich über ein Gebiet von über acht Millionen Quadratkilometer. Abgesehen von den Menschenzusammenballungen in den Großstädten ergibt das eine im Vergleich zu deutschen Verhältnissen geringfügige Bevölkerungsdichte. Das Auto schafft den Ausgleich und die Bindung zwischen Stadt und Land.[57]) Es befreit den Farmer aus seiner Isolierung, bringt ihn in regelmäßige Beziehungen zur Umwelt, erleichtert den Absatz seiner Produkte, gleicht seine Lebensformen denen der Städter an, kurzum: es dient als wichtigstes Mittel zur Wertsteigerung seines Daseins.

Der Großstädter hingegen wird hinausgeführt in die Natur, um nach anstrengender Tagesarbeit seine Kräfte zu erneuern. Erholungsfahrten am Week-End dehnen sich weit aus ins freie Land. Das Out-of-Door-Leben hat sich in Amerika im letzten Jahrzehnt für alle Schichten der Bevölkerung zur feststehenden Gewohnheit entwickelt, nicht zum Schaden der allgemeinen Volksgesundheit. Auf diese Möglichkeiten hat Ford schon in seinem ersten Reklameaufruf hingewiesen,[58]) angedeutet auch darin das ungleich größere soziale Problem der Erlösung von der Großstadt, das mit Hilfe des Automobils seiner Verwirklichung um ein gutes Stück näher gerückt ist.[59])

Das große Ziel besteht darin, die Arbeitszentren mit verstreut aufgelösten Wohnsiedlungen, eingebettet in Flur und Wald, zu umgeben. Vereint arbeiten, getrennt wohnen, ist die Losung. Das Automobil befördert den Werktätigen rasch und ohne Aufenthalt von der Tür seiner Wohnung bis zum Tor seiner Arbeitsstätte, um ihn nach der Arbeit ebenso schnell wieder zurückzubringen. „Es löst ihn aus dem Verband der zusammengedrängten Masse, gestattet

---

[57]) Vergl. Feiler, a. a. O., S. 80 ff.
[58]) Ford, a. a. O., S. 62.
[59]) Vossische Zeitung, Nr. 280 vom 22. November 1925. „Erlösung von der Weltstadt" ,von Friedensburg.

ihm die größere Freiheit seiner Entschließung; es macht den Massenmenschen der Weltstadt wieder zur Einzelpersönlichkeit". [60])

Dem stärkeren Verkehrsbedürfnis entspricht die bessere Verkehrsmöglichkeit. In Deutschland besitzen wir als Arbeitsergebnis von Jahrhunderten ein Verkehrsstraßennetz von rund 150 000 Kilometer, [61]) Amerika hat ein solches von 4,8 Millionen und baut jährlich eine Strecke von 50 bis 60 000 Kilometern hinzu, was ungefähr der Länge der gesamten deutschen Eisenbahnen entspricht. [62]) Diese Straßen durchziehen den ganzen Kontinent, von Ozean zu Ozean, quer durch Wüsten und Gebirge, fest und staubfrei gebaut, von Anfang bis zu Ende zementiert und geteert. Asphalt gilt nicht einmal mehr als first claß. Die moderne amerikanische Straße ist in Wahrheit das Netz der Kapillargefäße im Wirtschaftskörper der Vereinigten Staaten. [63])

Und selbst wenn in Amerika das Automobil eine minder große Bedeutung hätte, wäre gegen die Ford'sche Produktion kaum etwas einzuwenden, denn der Reichtum der amerikanischen Volkswirtschaft rechtfertigt die Erhöhung des Standard of Life, wie sie durch die Motorisierung des Landes gegeben wird.

Absolut eindeutig aber verkörpert ein anderer Produktionszweig Fords die Tendenz seiner Wirtschaftsgesinnung, nur volkswirtschaftlich wichtige und notwendige Werte zu schaffen. Ford baut Schlepper für die Landwirtschaft, [64]) den Fordson Traktor, der die tierische Zugkraft bei der Landbearbeitung überflüssig macht, der als Vorspann dient für Egge, Mähmaschine, Pflug und Walze, als Arbeitsmaschine beim Dreschen, im Sägewerk usw. verwendet wird und zu allen möglichen Verrichtungen ge-

---

[60]) Vossische Zeitung, Nr. 280 vom 22. November 1925. „Erlösung von der Weltstadt", von Friedensburg.

[61]) Statistisches Jahrbuch für den Freistaat Preußen, Bd. 17, Berlin 1921 S. 174. Auf Preußen entfallen danach 101 429 km.

[62]) Vergl. Hirsch, a. a. O., S. 141; Key a. a. O., S. 77; Feiler, a. a. O., S. 77; Heinig, a. a. O., S. 73.

[63]) Diese Bedeutung erklärt den für deutsche Verhältnisse riesigen Ausgabeetat. Nach Hirsch, a. a. O., S. 268.

Ausgaben für Landstraßen in Millionen Dollar:

1904	59,5	1914	204,3	1916	272,6
1917	279,9	1918	286,1	1919	388,5
1921	1036,6	1922	898,4	1923	943,3

[64]) Ford, a. a. O., Kap. 14, S. 228 ff.

braucht werden kann. In der gleichen Richtung liegen die Bestrebungen Fords, billigen Stickstoff und billige Düngemittel zu schaffen. Es schweben Verhandlungen über den Ankauf der Kraftwerke von Muscle Shoals,[65]) deren Erwerb vom amerikanischen Staat für die Verwirklichung dieses Projektes die unbedingt notwendige Voraussetzung ist.

Der Begriff der Dienstleistung fordert ferner die Festsetzung einer möglichst ökonomischen Formidee des gewählten Produktes. Das Produkt muß gut sein und bei dem geringsten Aufwand von Wirtschaftsmaterial für seinen Verwendungszweck die bestmöglichste und vollkommenste Lösung darstellen. Verwerflich ist ein rascher Wechsel, für manche Industriegruppen — die Automobilindustrie nicht ausgeschlossen — das beliebte Mittel zur Steigerung der Umsätze, vielfach ein Wechsel ohne Logik und Methode, dem im Hinblick auf eine notwendige Bedarfsdeckung jede Berechtigung fehlt. Es ist erstaunlich, meint Ford, wie festgewurzelt der Glaube ist, daß ein flottes Geschäft, ein ständiger Warenumsatz nicht davon abhängt, den Kunden ein für allemal zufrieden zu stellen, sondern ihn erst dazu zu verleiten, für einen bestimmten Artikel Geld auszugeben, um ihn dann davon zu überzeugen, daß er einen anderen neuen Artikel kaufen muß.[66])

Es ist daher falsch, mit einer Produktion zu beginnen, bevor man nicht das Produkt überhaupt vervollkommnet hat.[67]) Dem Konsumenten ist nicht mit Halbheiten gedient. Kaufmännische Vorsicht verlangt diese Sicherung der Betriebsgrundlage,[68]) und weitsichtige Geschäftspolitik erkennt, daß jede Aenderung des Produktes Energien verbraucht, welche vorteilhafter für den Fabrikanten auf Verbesserung der Betriebsmethoden verwandt werden können.

Ford arbeitete 12 Jahre an seinem Wagen; rastlos und unbekümmert um Mißerfolge. Versuche folgen auf Versuche, bis er endlich die ihm zusagende Lösung findet.[69]) Aber das damals entstandene Modell, das Modell T., hat bisher keine wesentlichen Aenderungen erfahren; Ford erntet jetzt den Erfolg dieser intensiven Arbeitsvorbereitung.

---

[65]) Detaillierter Bericht bei Honermeier, a. a. O., Kap. 9, S. 75—81.

[66]) Ford, a. a. O., S. 65.

[67]) Ford, a. a. O., S. 19.

[68]) Ford, a. a. O., S. 20.

[69]) Vergl. Einleitung Kap. 1: Der Mann und das Werk.

Daher seine Forderung:[70]) Die Produktion muß vom Artikel selbst ausgehen, alles andere kommt erst in zweiter Linie. Fabrik, Organisation und Finanzsystem werden sich dem Artikel anpassen.

Der Begriff der Dienstleistung fordert selbstverständlich eine möglichst billige Lieferung des Produktes, denn das beste Erzeugnis ist für den Verbraucher dann wertlos, wenn der Preis seine Kaufkraft übersteigt. Notwendig ist daher zunächst eine strenge Sachlichkeit in der Gestaltung der Formidee. Gerade die Automobilindustrie neigt vielfach dazu, schwerere Wagen zu bauen als der Bedarf sie fordert. Ueberflüssiges, aber wertvolles Material geht im Produkt auf, verteuert die Herstellungskosten und muß zudem als tote Last dauernd mitgeschleppt werden. Mir ist es rätselhaft, sagt Ford,[71]) worauf sich diese Verwechslung von Gewicht und Kraft gründet. Gewicht ist ganz schön an einer Ramme. Warum jedoch ein schweres Gewicht bewegen, wenn man nichts damit treffen will? Freilich mag, auf den einzelnen Wagen gerechnet, die Ersparnis nur geringfügig sein. Aber wenn nur 1 Kilo Stahl mehr eingebaut würde als notwendig ist, so macht das bei zehn Millionen Fords Tausende von Tonnen, welche nutzlos im Lande spazieren gefahren werden — eine unproduktive Verschwendung von Wirtschaftsmaterial.

In der Hauptsache ist billige Lieferung abhängig vom billigen Herstellungsverfahren, also vom eigentlichen Produktionsgang. Henry Ford nimmt bewußt die Wendung zur Massenfabrikation. Das ist sein industrieller Leitgedanke: Schaffung einer nützlichen Idee und deren Vervielfältigung ins Abertausendfache, bis sie allen zugute kommt.[72])

Uhren, Fahrräder, landwirtschaftliche Maschinen aller Art werden in Amerika längst auf diesem Wege hergestellt, nicht zu sprechen von den weniger verwickelten und komplizierten Produkten der Grobwerkindustrie. Das ist darum nichts neues. Aber die Automobilindustrie ist der typische Fall einer Feinwerkindustrie hohen Grades.[73]) Die technologische Lösung, sie mag in jedem anderen Falle noch so groß sein, ist hier ungleich schwieriger. Stahl-, Guß-

[70]) Ford, a. a. O., S. 19.
[71]) Ford, a. a. O., S. 17.
[72]) Ford, a. a. O., S. 103.
[73]) Gottl-Ottlilienfeld, Industrie im Geiste Fords. S. 19.

und Schmiedeeisen, Hölzer, Faserstoffe, Gummi, Leder, Glas und jedes dieser Rohmaterialien wieder in verschiedener Bearbeitung und wechselnder Kombination müssen aufeinander abgestimmt werden. Dazu kommt die Traditionslosigkeit dieser noch verhältnismäßig jungen Industrie, welche nur recht dürftige Anregungen zu bieten hatte und deren Entwicklung unter dem Einfluß hemmender Vorurteile eine völlig entgegengesetzte Richtung nahm. Massenfabrikation trotzdem auch für das Automobil durchzusetzen, das ist das unbestreitbare Verdienst Henry Fords. Zweifellos würde auch ohne ihn und seine Wirksamkeit das Automobil in Amerika eine ungemein starke Verbreitung haben; nie aber wäre der Zustand erreicht worden, welcher nicht zu unrecht als Demokratisierung des Kraftwagens bezeichnet wurde. [74])

Mit dem Uebergang zur Massenfabrikation steht ein immer größerer Spielraum zur Betätigung der „technischen Vernunft“[75]) offen; es steigt die „Ertriebswucht“, die sachliche Ergiebigkeit des Betriebes, neue Möglichkeiten besserer Anordnung tauchen auf. Die Dauer der einzelnen Arbeitsoperationen wird sinken und damit die Frist verkürzt, welche vom Eintritt des Arbeitsstückes in die Fabrik als Rohmaterial bis zur absatzfähigen Ware verstreicht. Die Arbeitszeit wird voll ausgenutzt; unproduktive Löhne verschwinden. Kein zweckloses Herumlaufen, Warten, Sich-Informieren — ein steter Fluß geht durch den ganzen Produktionsgang, welcher sich immer mehr ins feine und feinste vervollkommnet. Denn auch die kleinste Teiloperation gewinnt an Bedeutung und rechtfertigt selbst größere Kapitalinvestierungen, wodurch aber das einzelne Produktionsstück mit einer nur geringfügigen Quote belastet wird, die im gleichen Maße fällt, wie die Massenbasis sich steigert.

Massenerzeugung in diesem Sinne führt mit fortschreitender Auswertung zur vollständigen Mechanisierung des gewerblichen Produktionsprozesses und mündet in ihrer höchsten Vollendung in jene Form rationeller Betriebsgestaltung, die mit den Begriffen Normalisierung, Spezisierung, Typisierung verbunden ist. Hier erhebt sich der Techniker-Unternehmer, der Organisator zur dominieren-

[74]) So z. B. Honermeier, a. a. O., S. 9.
[75]) Gottl-Ottlilienfeld, Fordismus? S. 5.

den Wirtschaftspersönlichkeit.[76]) Er übernimmt die Initiative; Markt- und Absatzfragen werden mit selbstsicherer Geste zunächst beiseite geschoben. So sagt Ford:[77]) „Man frage hundert Leute, wie sie einen bestimmten Artikel ausgeführt zu haben wünschen. Rund 80 davon werden es nicht wissen; 15 werden sich verpflichtet fühlen, etwas za sagen, und nur fünf werden berechtigte Gründe und Wünsche anzugeben haben. Diese 95, die sich aus denen zusammensetzen, die nichts wissen und es zugeben, und aus denen, die ebenfalls nichts wissen, es aber nicht eingestehen, sind die eigentlichen Abnehmer eines Handelsartikels. Hat man daher herausgefunden, welche Ware diesen 95 Prozent alles in allem die besten Dienste leistet, und die erforderlichen Vorkehrungen getroffen, um hochwertige Produkte zu niedrigstem Preis auf den Markt zu bringen, wird die Nachfrage so groß sein, daß man sie als allgemein bezeichnen kann."

Normalisierung ist die erste dieser „erforderlichen Vorkehrungen".[78]) Sie regelt die Gestaltung der Produktionseinzelteile ähnlicher und gleichartiger Endprodukte, mindert, soweit die Verschiedenheit des Verwendungszweckes dieses irgend zuläßt, ihre Zahl und gibt den restlichen Einzelteilen nach Form und Ausmaß eine feststehende Prägung, die im weiteren Produktionsprozeß endgültig beibehalten wird.

Das ist von außerordentlichem Vorteil für den Verbraucher. Dieser kann, wenn durch ungleichmäßigen Verschleiß des Kraftwagens oder durch Autopanne eine Auswechslung ganzer Teile notwendig wird, die verlangten Stücke in den passenden Abmessungen und Formen beziehen.[79]) Kostspielige Spezialanfertigungen und entsprechende Reparaturrechnungen fallen fort.

Auch in Amerika war das Reparaturwesen eine Zeitlang eine große Gefahr der ganzen Industrie.[80]) Man hielt

[76]) Schuster, Typisierung als Wirtschaftsorganisation. S. 437.
[77]) Ford, a. a. O., S. 54 ff.
[78]) Für Henry Ford bleibt die Normalisierung in der skizzierten Form ein interner Betriebsvorgang. Normalisierung zielt darüber hinaus auf Regelung der Einzelheitengestaltung durch freie Verabredung (oder auch durch staatlichen Eingriff) möglichst aller Unternehmer, die an dem jeweiligen Produktionszweig beteiligt sind.
[79]) Vergl. Bücher, a. a. O., S. 430.
[80]) Ford, a. a. O., S. 48.

es für sein gutes Recht, die Einzelteile möglichst teuer zu verkaufen, nach der Theorie, daß der Betreffende, der den ganzen Wagen bereits gekauft hatte, die Teile unter allen Umständen haben mußte und daher auch bereit war, sie sich etwas kosten zu lassen,[81]) ein Zustand, der erst durch Ford restlos überwunden wird. Praktisch gibt dieses „Prinzip der auswechselbaren Teile" folgendes Bild:[82])

Kosten eines Modell T. Tourenwagens mit Anlasser und abnehmbaren Felgen im Kaufe von dem Ersatzteilhändler.

Hinteres Achsengebilde	60,—	Dollar
Vorderes Achsengebilde	21,84	„
Räder	43,52	„
Rahmen	13,—	„
Benzintank	9,29	„
Motor	88,78	„
Vergaser	6,36	„
Schutzbleche	17,68	„
Laufbretter	12,20	„
Anschalter	3,03	„
Strommesser	1,—	„
Schaltung	8,51	„
Unterbrecher	1,33	„
Magnetapparat	21,55	„
Transmission	35,—	„
Transmissionsschutz	3,59	„
Transmissionskontrolle	19,65	„
Steuerung	12,85	„
Warenkastenteile	23,34	„
Warenkasten	80,—	„
Feder	16,26	„
Antriebskurbel	1,22	„
Kühler	17,72	„
Ventilator	2,97	„
Auspuff	6,25	„
Haube	7,15	„
Sicherungen	1,10	„
Antriebsmotor	16,—	„
Antriebserzeuger	16,—	„

[81]) Ford, a. a. O., S. 44.

[82]) Wall-Street Journal Nr. 30 vom 5. Februar 1923, mitgeteilt bei Honermeier, a. a. O., S. 98.

Batterieteile	2,63	Dollar
Batterie	23,50	„
Funkenschläger	2,40	„
Hupe	3,—	„
Vorderlampen	7,74	„
Hinterlampen	2,58	„
Verdeck	25,—	„
Windschild	15,50	„
Achsnägel	0,60	„
Reifen	39,—	„
Werkzeuge	5,—	„
Zusammen:	694,13	Dollar

Die Preisdifferenz zugunsten des fertigen Wagens beträgt rund 300 Dollar (Vergleichspreise vom Jahre 1923! Der fertige Wagen kostete in diesem Jahre 395 Dollar), erklärt sich aber aus der auf 40 Prozent verdoppelten Händlerprovision (20 Prozent beim Verkauf eines Wagens), weiterhin aus steuerlichen Abgaben von 5 Prozent, sodaß für Ford ein Mehrgewinn von 90 Dollar zurückbleibt.[83])

Die mannigfaltige Gestaltung der Endprodukte wird durch die gleichartige Gestaltung der Einzelbestandteile zunächst nicht ausgeschlossen. Wohl aber ist Normalisierung vorbereitende Stufe zur Typisierung, der spezifischen Formung des Produktes auf die unbedingt notwendigen, allen Ansprüchen genügenden Ausführungsformen.[84]) So will Ford verstanden sein: „Typisierung in ihrem wahren Sinne bedeutet nichts anderes als das Zusammengehen der besten Waren mit den besten Erzeugungsmethoden mit dem Endziel, die besten Waren in genügender Menge und zum billigsten Preise für die Abnehmer herzustellen.“[85])

Zurichtung des ganzen Betriebes auf das typisierte Produkt ist Spezialisierung. Ford ist Verfechter der Eintypindustrie; keine Fabrik ist seiner Meinung nach groß genug, um mehr als einen Artikel herzustellen.

Alle Vorteile, welche dem Unternehmer aus der Massenfabrikation erwachsen, steigern sich im gleichen Maße, wie die zunehmende Mechanisierung seines Betriebes durch Normalisierung, Typisierung und Spezialisierung diesen

[83]) Diese Berechnung bei Honermeier, a. a. O., S. 98 ff.

[84]) Analoge Definitionen bei Schuster, a. a. O., S. 431; dgl. Honisch, a. a. O., S. 39.

[85]) Ford, Das große Heute ... S. 100.

immer einfacher und übersichtlicher gestaltet. Das im einzelnen auszuführen, wird in den folgenden Kapiteln unsere Aufgabe sein. Hier der Hinweis Gottl-Ottlilienfelds:[86]) „Es hat sein ganz besonderes mit den Zielen, die man der Industrie im Geiste Fords vorsetzen kann: Ihnen wohnt der tiefe Sinn inne, daß ein stetiger und endloser Strom der Vervollkommnung dauernd auf sie abgestellt bleibt, ein ebensolcher Strom von Produktion sich dauernd ihnen zubewegt. Da reißt nichts ab, nichts muß auf halbem Wege stehen bleiben. Das ist etwas ganz anderes, als wenn der serienmäßige Wechsel des Produktes dazu zwingt, den Prozeß der Vervollkommnung stets von frischem zu beginnen".

Der Konsument aber bekommt ein billiges Automobil, und vor allem ein solches, mit dem er von vorneherein auch umzugehen versteht.[87]) Solange z. B. in Deutschland die polizeiliche Fahrerlaubnis abhängig gemacht wird von bestandenem Führerexamen und erst eigens eingerichtete Schulen die dazu notwendigen Kenntnisse vermitteln müssen, so lange darf auch der rein pädagogische Vorteil der Typisierung nicht unerwähnt bleiben. Der Besitzer eines Fordautomobils bedarf keiner langen Vorbereitungen; Konstruktion und Handhabung des Wagens sind allgemein bekannt; es ist kinderleicht, ihn zu fahren.

Dieses Modell T. als bewußt gestaltetes Schlüsselprodukt der Ford'schen Unternehmungen steht im Mittelpunkt einer heftigen Kritik, die darum von umso größerer Bedeutung ist, weil notwendig mit jedem Urteil über Wert oder Unwert dieses Erzeugnisses sich auch die kritische Einstellung zum Gesamtkomplex der Ford'schen Wirtschaftsideen verschieben muß. Der Fordwagen, so lautet die Behauptung, ist kein Qualitätswagen, und mit dieser Behauptung glaubt man vielfach das stärkste Argument gegen ihn gefunden zu haben. In der Tat: besteht dieser Vorwurf zu recht, so erweist sich der Dienstwille Fords entweder als hartnäckige Selbsttäuschung oder doch zum wenigsten als eine zwar gut gemeinte, aber zu schwächliche Ideologie, die praktisch auf seine Wirtschaftsgestaltung ohne Einfluß bleibt. Und jeder relative Mangel dieser

---

[86]) Gottl-Ottlilienfeld, Industrie im Geiste Fords. S. 23; vergl. ferner Mann, Wirtschaftliche Organisationsideen, S. 65 ff; desgl. Bücher, Normalisierung, S. 429 ff.

[87]) Darüber Lüddecke, a. a. O. ,S. 44.

Wirtschaftsgestaltung wird zum absoluten Mangel. Denn ist das erzeugte Produkt wertlos, so gibt es keine Berufung mehr auf das höhere Ziel der zweckmäßigen Deckung eines notwendigen Bedarfs, ein Gesichtspunkt, der etwaige Bedenken, welche an sich berechtigt sein können, zerstört und auszugleichen vermag.

Aber dieser Qualitätsbegriff, der den Widerstreit der Meinungen beherrscht, ist längst zum Schlagwort entartet, hinter dem sich die verschiedenartigsten Vorstellungen verbergen, ein Wirrwarr, der durch den willkürlich und künstlich konstruierten Gegensatz zur Massenfabrikation noch gesteigert wird. Es sind dies, so wird gesagt, unversöhnliche Gegensätze, die sich gegenseitig ausschließen, und mit dieser Begründung wird das Ford'sche Automobil als wertlos abgelehnt.

Sehr zu unrecht! Qualitätsarbeit bedeutet investierte Sorgfalt im Herstellungsverfahren.[88]) Der auf Serienfabrikation eingerichtete Betrieb wird durch die ihm zur Verfügung stehenden Hilfsmittel dafür die denkbar größte Gewähr bieten, vor allem durch die weitgehende Verwendungsmöglichkeit der Maschine. Ihre Zwangsläufigkeit, die Ruhe und Gleichmäßigkeit der Bewegungen und die dadurch bedingte Genauigkeit bringen eine mathematische Schärfe mit sich, die bei Einzelerzeugnissen handwerklicher Tätigkeit früher nicht denkbar war und die nun dem Massenartikel zugute kommt. Es kann keine mit dem Hebel hergestellte Holzfläche, keine mit der Hand gefeilte Eisenoberfläche in einem solchen Grade eben sein, wie die maschinenerzeugte; kein Winkel wird so genau, keine Gradeinteilung so sicher wie die mechanisch hergestellten.[89]) Ungenauigkeiten in der Ausführung, welche bei einem komplizierten Produkt wie bei einem Automobil besonders störend wirken, werden leicht vermieden, Fehlerquellen, welche sich trotzdem einschleichen, durch ein exaktes Ueberwachungssystem ausgemerzt. In den Fordwerken sind ständig etwa 3 Prozent der gesamten Belegschaft mit Kontrollfunktionen beschäftigt.[90]) Der Erfolg dieser Maßnahmen: der fertige Fordwagen ist ein Erzeugnis, welches allen Anforderungen, die man berechtigterweise stellen

[88]) Lüddecke, a. a. O., S. 53.
[89]) Vergl. Muthesius, Handarbeit u. Massenerzeugnis, S. 9. ferner Filene, a. a. O., S. 163; Levin ,a. a. O., S. 12 ff.
[90]) Rieppel ,a. a. O., S. 21.

kann, in höchstem Maße Genüge leistet. Das haben objektive Fachleute willig anerkannt.[91])

Dagegen spricht nicht der so beliebte Vergleich, etwa mit den technisch vollkommenen und hochwertigen Spitzenprodukten der deutschen Unternehmungen, ein Vergleich, der notwendig zu Ungunsten Fords ausfallen muß. Denn schließlich wird eine Ware nicht als „Ding an sich", sondern um ihrer Leistung willen gekauft, und reduzieren wir den Preis des Objektes auf den Preis seiner Leistung, so finden wir, daß ein gleiches leistender Kraftwagen in Deutschland das Mehrfache kostet wie bei Ford.[92]) Der Fordwagen ist das gestaltgewordene ökonomische Prinzip. „Es gibt", wie von Lüddecke behauptet wird, „vielleicht zurzeit auf dem Weltmarkt kein technisches Erzeugnis, in dem der ökonomische Grundsatz, mit möglichst geringem Kraftaufwand einen möglichst großen Effekt zu erzielen, vollendeter ausgeprägt wäre".[93])

Es ist immer falsch, den Wert oder Unwert eines Produktes nur vom isoliert technischen Standpunkt aus zu betrachten. Technisch kann ein Automobil noch so vollendet sein, geht diese Durchbildung aber auf Kosten der billigen Betriebsfähigkeit oder steigt dadurch der Preis höher als der gewonnene Nutzeffekt rechtfertigen kann, wird damit zugleich die Absatzmöglichkeit auf die kaufkräftigsten Konsumenten beschränkt, der Markt also unnötig eingeengt, so ist in wirtschaftlicher Hinsicht die Formidee des Wagens falsch durchkalkuliert. Das Streben zur absoluten Güte eines Industrieproduktes ist eine Kurzsichtigkeit. Worauf es ankommt, ist, wie Ford immer wieder betont, daß das Produkt in seiner Formidee auf die Bedürfnisse einer denkbar größten Verbraucherschicht zugeschnitten wird.

Uebrigens kann der Fordwagen bei den weitaus besseren Straßenverhältnissen der Vereinigten Staaten leichter gebaut sein als das deutsche Automobil, und selbst, wenn dieses eine mehrfache Gebrauchszeit überdauert, ist damit immer noch kein besonderer Nachteil für den Fordwagen erwiesen. Sein billiger Preis gestattet die schnellere Ergänzung; er braucht nicht ewig zu halten. Dieses Argument wird freilich nicht von Ford verfochten. Vom Stand-

[91]) U. a. Levin, a. a. O., S. 8.
[92]) Waffenschmidt, Wirtschaftssystem Fords, S. 12.
[93]) Lüddecke, a. a. O., S. 41.

punkt seiner Dienstleistungsidee aus muß natürlich die Ergänzung eines Wirtschaftsgutes vor seinem endgültigen Verbrauch als Verschwendung von Produktionsmitteln gelten. Ford betont dementsprechend die technische Güte, die Leistungsdauer und Haltbarkeit seines Wagens, er weist darauf hin, daß sogar die einzelnen Teile noch verwandt werden können, wenn der Wagen als solcher bereits aufgebraucht ist. Der Konsument aber läßt sich nicht nur von technischen Erwägungen leiten. Die Erfahrung zeigt, — (was freilich von Ford nicht zugestanden wird) — daß auch das Automobil dem Wandel der Geschmacksrichtung unterliegt. Veraltete Modelle, die an sich noch brauchbar wären, verkommen in den Garagen. Es denkt keiner daran, sie noch zu benutzen; sie sind aus der Mode.

So sagt Ford:[94]) „Der Erfolg im Produzieren beruht ausschließlich auf der Geschicklichkeit des Unternehmers, dem Konsumenten mit dem zu dienen, was ihm gefällt. Ihm kann durch Qualität oder durch Preis gedient werden. Am besten wird ihm gedient durch höchste Qualität bei niedrigsten Preisen. Und wer den Konsumenten die höchste Qualität zu niedrigsten Preisen zu liefern vermag, wird unfehlbar ein Führer der Industrie werden, gleichgültig, welchen Artikel er produziert."

Eine mehr prinzipielle als sachliche Gegnerschaft gegen diese bewußte Zielsetzung seiner Produktion erwächst Henry Ford im Lager der Aestheten und Kulturphilosophen, als deren Wortführer wir den schon zitierten Mennicken[95]) namhaft machen. Es sind im Grunde genommen die gleichen Argumente, mit denen bislang die Erzeugnisse der Maschinenindustrie schlechthin bekämpft worden sind und die sich nunmehr mit verdoppelter Wucht gegen ihn richten. Ford erscheint als der vollgültige Repräsentant des „homo faber", als Vorkämpfer der technischen Zivilisation, die jedes höhere geistige, kulturelle Leben zu Grabe trägt. In diesen Kreisen bedeutet jeder Schritt in Richtung der Typisierung und Mechanisierung einen Schritt in Richtung auf eine immer weniger mannigfaltige und interessante Welt.[96]) Zum genormten Automobil kommt die genormte Kleidung, kommt die Wohnung und schließlich ein ge-

[94]) Ford, Leben und Werk, S. 158.

[95]) Mennicken, Antiford oder von der Würde der Menschheit.

[96]) Vergl. Filene a. a. O., S. 166.

normtes Benehmen, genormte Erziehung und Politik, genormte Religion und genormtes Denken, ein grauenhaftes Einerlei, das dem Menschen das Beste nimmt, die Seele. Mit romantischem Ueberschwung, unklar und verschwommen in den Zielen, träumt man sich zurück in die mittelalterliche Welt handwerklicher Idylle, wo jedes Stück, das die Hand des Meisters verläßt, von Freud und Leid des Verfassers erzählt und seine persönliche Eigenart wiederspiegelt.[97])

Hier klafft ein unüberbrückbarer Gegensatz. Zwischen Mennicken und Ford ist kein Verstehen; sie werten aus grundsätzlich verschiedenen Gesichtspunkten. Das Produkt, welches Ford als Ausdruck seines Dienstwillens dem Konsumenten zum Kaufe anbietet, mag in Bezug auf seinen Verwendungszweck das rationellste Produkt sein, welches überhaupt hergestellt werden kann. Die Entscheidung fällt gegen ihn. Denn dieser Käufertyp, welchen Mennicken in seiner stärksten Form repräsentiert, wird nicht etwa aus Respekt vor der technischen Vernunft sich zum Kauf eines normalisierten und typisierten Erzeugnisses entschließen und damit wirtschaftlich „zweckrationell"[98]) handeln. Ein solcher Käufer handelt „wertrationell";[98]) er handelt häufig auch „emotionell".[98]) Das von ihm begehrte Produkt ist in gewissem Sinne Ausdruck seiner persönlichen Geistigkeit, Ausdruck etwa eines ihm eigentümlichen Schönheitsempfindens.

Starke Zersplitterung der allgemeinen Verbrauchssitten in Europa — verhältnismäßige Einheitlichkeit in Amerika. „Ausgehend von dem praktischen Bedürfnis nach Gleichheit, wie es der Pionier empfand, und den theokratischen Konstruktionen, wie sie im Puritanismus schlummerten, hat das amerikanische Leben eine glänzende Grundlage für Normalisierung geboten. Auf diese Grundlage hat der Großbetrieb sich einstellen können. Dank den gewaltigen Absatzmöglichkeiten, die Größe und Ausdehnung des Landes gestatten, hat er die standardisierte Produktion zu entwickeln vermocht".[99]) Die bewußte Zielsetzung seiner Produktion in der Richtung auf ein normalisiertes und typi-

[97]) Muthesius, a. a. O., S. 9.

[98]) Begriffsbildungen von Max Weber, übernommen von Vershofen: Inwieweit läßt sich die Fordsche Geschäftstheorie verdeutschen? Im Sammelband: Ford und Wir. S. 57 ff.

[99]) Bonn, Amerika und sein Problem. S. 89.

siertes Erzeugnis, wie Ford sie pflegt, stößt bei der geistigen Verfassung des Durchschnittsamerikaners deshalb auf keinen Widerspruch. Das Ford-Automobil ist, wie wir festgestellt haben, von unbestreitbarer Güte und von außerordentlicher Billigkeit. Der amerikanische Konsument mag dieses Produkt als den Ausdruck eines persönlichen Dienstwillens des Unternehmers Ford anerkennen.

Dieses so gestaltete Produkt steht im Mittelpunkt aller betriebstechnischen, arbeitstechnischen und organisatorischen Maßnahmen, welche in ihrer Gesamtheit das Wirtschaftssystem Fords ausmachen, und welche alle darauf hinzielen, Güte und Preiswürdigkeit des Erzeugnisses zu steigern.

Kapitel II.

Betriebsaufbau und Betriebstechnik.

Der vertikale Aufbau der Ford'schen Betriebe, welcher an Ausmaß und Geschlossenheit nicht seinesgleichen findet,[100]) ist nach maßgeblichem Urteil[101]) am geschäftlichen Enderfolg des Unternehmens mit an erster Stelle beteiligt. In Deutschland ist nicht ohne Grund in den letzten Jahren diese Form industrieller Konzernbildung in Mißkredit geraten. Von ähnlichen Zusammenballungen aber unterscheidet sich das Ford'sche Gebilde zunächst dadurch, daß hier der Aufbau weniger durch Aufsaugung fremder Unternehmen oder durch rein finanzielle Transaktionen, vielmehr in der Hauptsache durch Neuschaffung von Grund auf erfolgt.[102]) Die Angliederung der Teilwerke vollzieht sich in steter Anlehnung an die Bedürfnisse der Basisindustrie.

Dabei ist Henry Ford keineswegs ein prinzipieller Verfechter der vertikalen Organisation. „Können wir die einzelnen Teile in der gleichen Güte kaufen, wie wir sie herzustellen vermögen", so äußert er sich,[103]) „so machen wir keinen Versuch, sie selbst zu produzieren, — außer,

[100]) v. Siemens auf dem 46. Industrie- und Handelstage in Berlin. Vossische Zeitung, Nr. 102, vom 29. April 1926.

[101]) Derselbe in der Generalversammlung der Siemens-Halske-Union, Berlin, März 1926. Rhein.-Westf. Zeitung, Nr. 216, vom 26. März 1926.

[102]) Vergl. Honermeier, a. a. O., S. 61.

[103]) Ford, a. a. O., S. 60 ff.

um im Notfall einige bei der Hand zu haben. In Wahrheit wäre es sogar viel besser, wenn die Besitzer verschiedene Personen wären."

So stellen die Fordwerke anfänglich nur wenige Wagenteile und keinen von ihren Motoren selbst her. „Heute", so lautet der Bericht,[104]) „bauen wir alle unsere Motore und die meisten unserer Teile selbst, weil es uns billiger kommt. Wir tun das aber auch, damit uns keine Marktstockungen beeinträchtigen können und kein auswärtiger Fabrikant durch seine Unfähigkeit zu liefern, uns lahmlegen kann". Wirtschaftliche Unabhängigkeit und Kostenersparnis, — hier wie in den folgenden Fällen immer die gleiche Begründung, — mit der ein Produktionszweig nach dem anderen dem eigenen Unternehmen angeschlossen wird. Da wird z. B. festgestellt, daß sich etwa 10 Dollar pro Stück durch Selbstfabrikation der Getriebeteile anstelle des Kaufs ersparen lassen,[105]) oder die Fordwerke stellen allerlei Versuche mit Bolzen an und erfinden eine besondere Art, die stärker ist als jeder bisher auf dem Markte käufliche Bolzen, obgleich zu seiner Herstellung nur ein Drittel von dem Material verwandt wird, das die übrigen Fabrikanten gebrauchen. Und diese Ersparnisse bei der Herstellung dieser einen Bolzenart belaufen sich auf etwa eine halbe Million Dollar pro Jahr.[106])

Die vertikale Organisation der Betriebe ist für Ford ein Akt der Selbsthilfe gegenüber einem rückständigen und ihm gesinnungsfremden Unternehmertum; sie geschieht im Interesse einer Verbilligung der Produktionskosten durch Verbesserung des Produktionsganges und damit mittelbar in Uebereinstimmung mit seiner ethischen Forderung der Dienstleistung am Konsumenten, weil diesem nach seinen Worten die erzielten Vorteile letzten Endes zugute kommen sollen.

Die eigentliche Entwicklung seines Unternehmens im Aufbau der vertikalen Organisation beginnt ziemlich spät, um dann aber in desto schnellerem Tempo fort zu schreiten.[107]) Anfang 1918 wurden ausgedehnte Geländeflächen am River Rouge mit Industrieanlagen mannigfaltiger Art

---

[104]) Ford, a. a. O., S. 21.
[105]) Ford, a. a. O., S. 175.
[106]) Ford, a. a. O., S. 175.
[107]) Ausführlich behandelt diese Entwicklung Honermeier, a. a. O., S. 61—74.

bedeckt, deren ausgesprochener Zweck darin bestand, den gesamten Produktionsprozeß von der Verhüttung des Erzes bis zum fertigen Motor zu übernehmen. Damit war der Anfang gemacht. Es folgt die Schaffung einer weitläufigen Rohstoffbasis in den Jahren 1920 bis 1922. Der Erwerb mehrerer Kohlengruben, die gleich nach Ankauf durch völlig neue Betriebseinrichtungen auf das modernste ausgestattet wurden,[108]) sichert die Versorgung mit Brennmaterial auf Jahrzehnte hinaus, zudem in ständig gleichbleibender Qualität, was z. B. beim Verbrauch bei der Eisenerzeugung von nicht geringer Bedeutung ist. Mit der gleichzeitigen Uebernahme des Besitztums der Michigan Land & Iron Co.[109]) (1920) wird die Eisenerzgewinnung im großen betrieben und, da es sich um ein Gebiet handelt mit riesigem Waldbestand, auch eine großzügige Holzverwertung in Angriff genommen. Ankäufe weiter Waldstrecken am Ober-Michigan vermehren den Bestand auf etwa 2000 Quadratkilometer mit einer jährlichen Ausbeute von insgesamt 150 Millionen Quadratfuß Holz.[110]) Weil diese Mengen beim Karosseriebau, wozu sie vorzugsweise verwendet werden, nur bis zu 60 Prozent verwertbar sind,[111]) und um unnötige Transportkosten zu vermeiden, findet die Bearbeitung gleich an Ort und Stelle statt, und zwar durch alle vorbereitenden Stadien im Sägewerk und in den Trockenanstalten bis zum fertigen Teilfabrikat und darüber hinaus bis zur chemischen Verwertung der Holzabfälle. Allein der Erwerb dieser Rohstoffquellen genügt Ford nicht, um eine regelmäßige Versorgung seiner verarbeitenden Industrie sicher zu stellen. Die Rohstoffgebiete müssen untereinander und mit den Hauptwerken in geeignete, von fremden Einflüssen ungestörte Verbindung gebracht werden. Das geschieht für die Kohle durch den 1920 erfolgten Ankauf der in Konkurs geratenen Detroit-Toledo-Ironston Eisenbahn,[112]) die von Ford zu neuem Erblühen gebracht wird und unter seiner Regie zum ersten Male Ueberschüsse abwirft. Für Holz und Erze dient dem gleichem Zweck ein eigener Schiffsverkehr auf dem Michigan-See. Ein Kanal, von Ford mit einem Kosten-

108) The Ford Industries ,S. 75; Ford, a. a. O., S. 177
109) Ebd.
110) The Ford Industries, S. 81.
111) Ebd. S. 83.
112) Ford, a. a. O., Kap. XVI., Die Eisenbahnen, S. 363 ff.

aufwand von 10 Millionen Dollar gebaut,[113]) eigene Dockanlagen mit einer Lagerfläche für 2 Millionen Tonnen Erz und eigene Entladevorrichtungen ermöglichen den Transportschiffen, in unmittelbarer Nähe der Werke von River-Rouge ihre Ladung zu löschen.

Die Hochöfen von River-Rouge erzeugen jährlich 400 000 Tonnen Roheisen.[114]) Die Kokereianlagen stellen täglich in 120 Oefen aus 2100 Tonnen Kohle her:[115]) 1600 Tonnen Koks, 24 Millionen Kubikfuß Gas, 22 000 Gallonen Benzol, 55 000 Pfund Ammoniumsulfat, 17 000 Gallonen Teer und 6200 Gallonen Feinöl. Die Gießerei, die größte der Welt,[116]) produziert alles, was in den verschiedenen Fordfabriken an fertig gegossenen Metallteilen aller Art gebraucht wird, insgesamt 2000 Tonnen pro Tag.[117]) Acht Turbinengeneratoren von je 35 000 PS.[118]) versorgen die River-Rouge-Werke mit elektrischer Kraft. Es besteht die Absicht, diese Leistung auf das Doppelte zu steigern, um auch die Elektrisierung der Eisenbahnen von hier aus durchzuführen. Der Glasbedarf der Fordwerke — Ford verbraucht nach seinen Angaben etwa ein Viertel der gesamten Plattenglaserzeugung der Vereinigten Staaten[119]) — wird durch mehrere Fabriken am River-Rouge und in Highland Park bestritten. Weiterhin befinden sich an diesen Zentralpunkten des Unternehmens Anlagen zur Herstellung von Kunstleder, Wagenverdecken, Fenstervorhängen usw.[120]) Dazu ist neuerdings auch mit der Eigenproduktion von Gummi begonnen worden. Zeitungsnachrichten zufolge[121]) hat Ford Verträge mit der Negerrepublik Liberia abgeschlossen und in diesem Lande großzügige Plantagen geschaffen, um seine Fabriken von den Preisdiktaten Englands ,welches den Weltmarkt in Gummi beherrscht, unabhängig zu machen.

Ein besonderes Kapitel, in diesem Zusammenhange zwar von nur nebensächlicher Bedeutung und doch außerordent-

---

[113]) Siehe Hirsch, a. a. O., S. 101; Honermeier, a. a. O., S. 68—73.
[114]) The Ford Industries, S. 39.
[115]) Ebd. S. 41.
[116]) Hirsch, a. a. O., S. 99.
[117]) The Ford Industries, S. 43.
[118]) Hirsch, a. a. O., S. 99.
[119]) The Ford Industries ,S. 60.
[120]) Ebd. S. 109 ff.
[121]) Berliner Morgenpost, Nr. 253, vom 22. Okt. 1925.

lich bezeichnend für den Geist, welcher das ganze System beherrscht, ist die Abfallverwertung. Krieg der Verschwendung, auch im Kleinen und Kleinsten — das ist das Motiv, denn „vereinzelte Sparpfennige, hier und da gemacht, wachsen bei Jahresschluß zu einer großen Summe an".[122]) Was der Durchschnittsfabrikant achtlos beiseite wirft, wandelt Ford in Gewinn um. Ganze Industriezweige werden zu diesem Zweck beschäftigt. Die erzielte Ersparnis beträgt immer einige Prozent von dem Verkaufspreis seiner Automobile.[123])

Typisch ist z. B. die Wiedergewinnung von Holz und Eisen durch teilweise elektrisches Herausbrennen von Nägeln aus altem Kistenmaterial. Die Schlackenabfälle beim Hochofenprozeß werden verwertet zur Zementfabrikation.[124]) Der Hochofenstaub wird durch ein besonderes Mischungsverfahren bis auf seinen letzten Eisengehalt ausgepreßt.[125]) Ein glänzend ausgestattetes Versuchslaboratorium in Dearborn dient vorzugsweise dazu, immer neue Möglichkeiten der Einschränkung und der Verwertung des Abfalls aufzuspüren.[126])

Aus diesen unerschöpflichen und allseitigen Rohstoffquellen strömt das Material in lückenloser Folge durch die Betriebe. Aber, während man sonst bei einer Fabrikorganisation von einzelnen Gliedern einer langen Fabrikationskette spricht und dabei nur bildmäßig verstanden sein will, ist dieses Bild bei Ford buchstäbliche Wirklichkeit geworden.[127]) Die Stetigkeit des Arbeitsvollzuges und ihre technische Lösung durch das laufende Band ist der erste und entscheidende Eindruck, der sich jedem Besucher der Fordwerke zunächst aufdrängt. Zurückblickend sei noch einmal der Entwicklungsgang aufgerollt: Von der Vereinheitlichung der Bauteile durch Normung zur Vereinheitlichung des Produktes durch Typisierung und schließlich zur Vereinheitlichung der Fertigung durch Fließarbeit.

Fließende Produktion gibt es allerdings nicht nur in den Ford-Betrieben; sie ist als Prinzip Kennzeichen der höchsten Arbeitsausnützung in der amerikanischen Serien-

---

[122]) Ford, a. a. O., S. 176.
[123]) Berliner Tageblatt, Nr. 105, vom 3. März 1926. Wirtschaftskrise und Betriebsorganisation von P. Levin.
[124]) The Ford Industries, S. 37.
[125]) Ebd. S. 39
[126]) Ebd. S. 107 ff.
[127]) So Honermeier, a. a. O., S. 14.

fabrikation überhaupt[128]) und kommt zur Anwendung, selbstverständlich unter wechselnden Formen, welche der jeweiligen Produktionsart angepaßt sind, ebenso gut in den anderen großen Automobilfabriken des Landes wie in den Schlachthäusern Chicagos, in den Werkstätten der General-Electric-Co., in den Konservenfabriken von Wisconsin und in denkbar glänzender Ausprägung sogar in einem reinen Handelsbetrieb, dem größten Versandhaus der Welt, bei Sears Roebuck & Co. in Chicago.[129])

Aber sicherlich ist bei Ford dieser Grundsatz — wobei wir die Prioritätsfrage ganz außer acht lassen — durch die Konsequenz der Durchführung und die Allseitigkeit der Anwendung zur höchsten bisher erreichten Vollendung entwickelt. Es ist, um mit Honermeier zu sprechen,[130]) sein Verdienst, den Transport gleichsam als ein neues Produktionsmittel in seinen Betrieb eingeschaltet zu haben.

Dabei handelt es sich natürlich nicht um einen einmaligen Umstellungsprozeß auf ein ausgeklügeltes und bis in seine feinsten Auswirkungen hin berechnetes System, dem das gesamte Unternehmen mit einem Schlage angepaßt wird. Schritt für Schritt in mühseliger Kleinarbeit, aus dem beobachtenden Stadium aller Teiloperationen ist in ständig fortschreitendem Aufbau allmählich diese Entwicklung vor sich gegangen.

Bei der Montage des Automobils werden die ersten Versuche gemacht.[131]) Anfänglich wurden die Wagen an jedem beliebigen Teil der Fabrik am Fußboden zusammengesetzt. Die Arbeiter schafften die erforderlichen Teile in der Reihenfolge zur Stelle, wie sie verlangt wurden. Jedoch mit der raschen Zunahme der Produktionsziffer zeigt sich rasch die Unvollkommenheit dieser Methode. Die Arbeiter stehen sich gegenseitig im Wege; mit dem Suchen und Heranschleppen von Material geht verhältnismäßig zu viel Zeit verloren. Der erste Fortschritt besteht darin, daß die Arbeit zu den Arbeitern hingeschafft wird, statt umgekehrt. Zwei allgemeine Richtlinien werden aufgestellt für alle vorkommenden Verrichtungen,[132]) — erstens, einen Arbeiter, wenn irgend möglich, niemals mehr als nur einen

[128]) Vergl. darüber u. a. Feiler, a. a. O., S. 168 ff.; Hirsch, a. a. O., S. 43 ff; Kölnische Zeitung, vom 2. Januar 1926.
[129]) Hirsch, a a. O., S. 165.
[130]) Honermeier, a. a. O., S. 14.
[131]) Vergl. Ford, a. a. O., S. 92 ff.
[132]) Ford, a. a. O., S. 93.

Schritt tun zu lassen und zweitens, nirgends zu dulden, daß er sich bei der Arbeit nach den Seiten oder vornüber zu bücken braucht.

Die daraus für die Montage abgeleiteten Grundregeln lauten:[133])

1. Ordne Werkzeuge wie Arbeiter in der Reihenfolge der bevorstehenden Verrichtungen, sodaß jeder Teil während des Prozesses der Zusammensetzung einen möglichst geringen Weg zurückzulegen hat.

2. Bediene dich der Gleisbahnen oder anderer Transportmittel, damit der Arbeiter nach vollendeter Verrichtung den Teil, an dem er gearbeitet hat, stets am gleichen Fleck — der sich selbstverständlich an der handlichsten Stelle befinden muß — fallen lassen kann. Wenn möglich, nütze die Schwerkraft aus, um den betreffenden Teil dem nächsten Arbeiter zuzuführen.

3. Bediene dich der Montagebahnen, um die zusammenzusetzenden Teile in handlichen Zwischenräumen an- und abfahren zu lassen.

Immer mannigfaltiger werden mit der Zeit die Formen, in denen dieses Prinzip der fließenden Produktion zum Ausdruck kommt. Einmal sind es Bänder aus Leder oder Segeltuch, dann gleitende Holzschienen; es gibt Bodenkonveyors, die mit Wägelchen oder Haken versehen sind, mit deren Hilfe das betr. Arbeitsstück weitergeleitet wird. Dann, wichtiger als die Beschreibung dieser Details ist die Unterscheidung in bezug auf die Regelung des Arbeitsganges am laufenden Band.[134]) Die erste Möglichkeit: Das bearbeitete Stück ist in dauernder Bewegung, sodaß der Arbeiter genau dann seine Verrichtung zu erfüllen hat, wenn es an ihm vorbeiwandert. Geht der dafür bestimmte Zeitabschnitt verloren, so trifft dieser Verlust den ganzen weiteren Produktionsgang solange, bis dieses Stück aus der Reihe herausgenommen ist. Der zweite Fall: Das laufende Band dient nur dem Transport der einzelnen Arbeitsstücke. Dann ist der Zwang, zu genau vorgeschriebenem Zeitpunkt die Arbeit zu beginnen und zu beendigen, nicht so stark. Durch beschleunigtes Tempo kann ein Ausgleich geschaffen und vermieden werden, daß das Transportband sich verstopft.

[133]) Ebd.
[134]) Vergl. Rieppel, a. a. O., S. 14 ff.

Anders im ersten Falle: hier wird das „Correct timing", das richtige Abstimmen des laufenden Bandes, auf die notwendige und zweckmäßige Arbeitszeit von außerordentlicher Wichtigkeit. Wellenberge und Täler von Material sind zu vermeiden, damit kein Arbeiter sich überanstrengt und alle im reibungslosen Nebeneinander vollauf beschäftigt werden. Nur so verwirklicht sich, was Ford als Nettoresultat seines Systems erwartet,[135]) eine Reduzierung der Arbeitsbewegungen auf ein Mindestmaß und damit Steigerung im Nutzeffekt der menschlichen Arbeitskraft.

Dazu trägt außerdem bei ein zweites Charakteristikum der technischen Betriebsgestaltung; die weitgehende Verwendung von Maschinen. In Highland-Park sind deren rund 25 000, in River Rouge über 35 000 aufgestellt,[136]) und auf eine höchstrationelle Art in den Produktionsgang eingegliedert. Sie stehen dicht nebeneinander; jeder Quadratfuß Raum bedeutet für Ford[137]) eine gewisse Erhöhung der Produktionskosten, die in Verbindung mit den Extratransportkosten, die selbst dann entstehen, wenn Maschinen sechs Zoll weiter als nötig von einander gerückt sind, dem Konsumenten aufgebürdet werden.

Ein großer Teil der einschlägigen Fordliteratur beschäftigt sich mit dem Verhältnis von Taylorismus und Fordismus, das in dieser Arbeit vorzugsweise im nächstfolgenden Kapitel zur Darstellung kommen soll und zwar in Zusammenhang mit der Erörterung arbeitstechnischer Fragen. Vorweggenommen sei folgende grundsätzliche Unterscheidung.[138]) Während die Ausnutzung der Arbeitskraft das wesentliche Merkmal des Taylorsystems ist, erkennt Ford intuitiv das gesamte Gebiet der Arbeitstechnik als weniger wichtig an und verlegt den Schwerpunkt seiner Organisation nach den Punkten größerer Ergiebigkeit, nach der technischen Seite. Nicht Ausnutzung, sondern Ausschaltung des Arbeiters durch Maschine und laufendes Band, nicht Geschicklichkeit im Verladen und Befördern (das bekannte Beispiel Taylors), sondern Automatismus im größten Umfang und dazu Vermeidung aller verlustbringenden Zwischenorgane im technischen und wirtschaftlichen Organismus — das ist sein Ziel.

---

[135]) Ford, a. a. O., S. 92.
[136]) The Ford Industries, S. 20.
[137]) Ford, a. a. O., S. 131.
[138]) Vergl. Waffenschmidt, Ford und Fordliteratur, S. 157.

Außerordentliche Beschleunigung des Produktionsprozesses ist die erste Folge dieses Systems. Generaldirektor Koettgen hat die Durchlaufszeiten für die einzelnen Arbeitsoperationen berechnet und kommt zu folgendem erstaunlichen Ergebnis:[139])

Vom flüssigen Eisen bis zum abgekühlten Gußstück	60 Min.
Bearbeitung des Zylinderblockes	57 Min.
Montage des kompletten Motors	97 Min.
Fertigmontage des ganzen Wagens	70 Min.

Ein geschlossenes Bild des vollständigen Arbeitsgangs, das auch die Transportzeiten mit berücksichtigt, entwirft Hirsch,[140]) der sich in seiner Darstellung auf Eigenbeobachtung und auf konkrete Angaben der Betriebsleitung stützen kann:

Vom Erz zum zahlenden Autokäufer

(300 Meilen Entfernung)

Entfernung Berlin — Köln, von Montags bis Mittwochs.

Erz kommt in 48 stündiger Seefahrt aus den Erzgruben der Fordgesellschaft bei Marquette mit eigenem Dampfer zur Inselfabrik River Rouge. Der Zeitverlauf ist nun so:

Montag 8 Uhr: Das Erz kommt in die Docks, wird automatisch entladen und ist binnen 10 Minuten im Hochofen.

Dienstag nachts 12 Uhr: also 16 Stunden später, ist das Erz zu Roheisen geworden; es kommt als Block in die Schmelzerei, wird dort mit Schrott versetzt und geschmolzen. Dauer: 4 Stunden.

morgens 4,10 Uhr: Das Eisen ist aufs neue geschmolzen und wird nun in die Zylinderblöcke gegossen. Die gehen dann zur Abladestation, werden herausgenommen, gekühlt, gereinigt. Dauer: mehrere Stunden.

mittags 12,20 Uhr: Erste Maschinenverarbeitung für den Motor, insgesamt 58 Arbeitsvorgänge, durchgeführt in 55 Minuten. All das wird in der Gießerei vorgenommen; in Maschinenfabriken zwar ungewöhnlich, aber üblich beim Verfahren der laufenden Arbeit.

---

[139]) Koettgen, a. a. O., S. 150; fast übereinstimmende Angaben bei Rieppel, a. a. O., S. 15.

[140]) Hirsch, a. a. O., S. 102.

nachmittags 1,15 Uhr: Der Motorblock kommt auf den Fertigmontage-Conveyor; der gesamte Zusammenbau des Motors dauert 97 Minuten. Darin ist auch eine elektrische Gütekontrolle mit einbegriffen.

nachmitttags 3 Uhr: Der fertige Motor kommt über das Transportband, gleitet in den Frachtwagen und fährt dann etwa 300 Meilen weit, also eine Entfernung etwa von Berlin bis Köln, an seinen Bestimmungsort, die Ford-Fertigmontagefabrik.

Mittwoch, morgens 8 Uhr: Der Motor kommt an, wird zur Fertigmontage gegeben. Diese ist überall in der Welt gleich, in wenig mehr als einer Stunde kann der Wagen weggefahren werden.

12 Uhr: Lange vor Mittag kann der Händler den Wagen bekommen und für ihn bezahlen. Handelt es sich um eine eilige Angelegenheit, so bringt der Händler seinen Kunden zur Fabrik und schließt das Geschäft dort ab.

Rohmaterial ist binnen 33 Stunden in Kasse verwandelt. Dabei sind noch 15 Stunden Fahrt und Handelszeit einbegriffen. Und selbst das wird nicht selten noch verkürzt.

Dieser Vorteil der Produktionsbeschleunigung wirkt unmittelbar zurück auf das Kapitalbedürfnis der Gesellschaft, denn Betriebskapital und Fertigungsdauer steigen und fallen im gleichen Verhältnis.[141]) Würde bei Ford bei einer Tagesleistung von etwa 10 000 Automobilen mit einem Selbstkostenpreis von rund 300 Dollar pro Stück, solange an jedem Wagen gearbeitet wie es z. B. in der deutschen Automobilindustrie vielfach noch üblich ist, — 150 Tage ist nicht zu hoch begriffen, — so müßten beständig $10\,000 \times 300 \times 150 = 450\,000\,000$ Dollar durch den Betrieb fließen, während bei einer zweitägigen Fertigstellung dazu nur $10\,000 \times 300 \times 2 = 6$ Millionen Dollar erforderlich sind. Unter Annahme einer nur 4prozentigen Verzinsung ergäbe diese Gegenüberstellung eine Ersparnis von 17 640 000 Dollar pro Jahr.

Eine weitere Minderung des Betriebskapitals tritt ein durch die Möglichkeit des Unternehmers, auf Monate hinaus den Bedarf für jede Phase des Produktionsprozesses genau zu berechnen und diesen endlosen Strom von Ma-

[141]) Vergl. Fließarbeit ,herausgegeben vom Reichsausschuß für Wirtschaftlichkeit, S. 5.

terial, der sich durch die einzelnen Betriebe ergießt, so zu regulieren, daß weder ein Ueberfluß noch ein Mangel daran herrscht. Die Idee des „lagerlosen" Fabrikbetriebes ist bei Ford Wirklichkeit geworden. Ford besitzt trotz der gewaltigen Gütermengen, die er Tag für Tag produziert, in seinen Unternehmungen keine eigentlichen Lagerhäuser.[142]) Der durchschnittliche Vorrat der einzelnen Abteilungen beträgt kaum so viel, um auch nur für 10 Tage auszureichen, und die im Produktionsplan vorgesehene Maximalgrenze von 30 Tagen wird nur in den seltensten Fällen erreicht. Es gilt eine einzige Ausnahme beim Hochofenprozeß. Um diesen Betrieb voll aufrecht erhalten zu können, müssen die Wintermonate hindurch genügende Mengen Erz gelagert werden, weil der zum Transport benutzte Wasserweg verschlossen ist und jedes andere Verkehrsmittel Kosten verursacht, welche durch den Wegfall der Lagerhaltung nicht aufgehoben werden.

Der erzielte Vorteil wird eindeutig klar im Vergleich mit den Verhältnissen einer normal geleiteten Fabrik, die aber Aufträge auf verschiedene Typen erhält.[143]) Das erfordert zunächst eine Verteilung gleicher Arbeitsvorgänge auf verschiedene Werkstätten, und damit wird, selbst bei genauester Einzeldisposition, der gleichmäßige Fortschritt des Arbeitsprozesses von vornherein in Frage gestellt. Unvermeidliche Störungen zwingen dazu, mit großen Reserven an Zeit und Material zu rechnen, und die Folge davon ist, daß selbst in einem gutgeführten Betrieb an dem Material ein Fünfzigstel bis ein Hundertstel der gesamten Umlaufszeit gearbeitet wird, während es sonst unnütz lagert und transportiert wird und dadurch Kapital bindet und Zinsen frißt.

„Mit der wachsenden Produktion und den vermehrten Abteilungen hörten wir auf", meint Ford,[144]) „Automobile zu produzieren und wurden eine Fabrik zur Herstellung von Automobilteilen". Es ist nun aber nicht notwendig, daß der Betrieb, welcher die Kurbelwellen und die Zündkerzen herstellt, unter gleichem Dach oder auch nur benachbart der Abteilung untergebracht ist, in der etwa Kolben oder Magnetapparate oder Kühler fabriziert werden. We-

---

142) The Ford Industries, S. 32 ff.

143) Die folgende Zustandschilderung entwirft v. Siemens, Vossische Zeitung, Nr. 102, vom 29. April 1926.

144) Ford, a. a. O., S. 97.

sentlich ist nur, daß jede Abteilung die ihr zugewiesene Aufgabe bewältigt und ihr Material in der gewünschten Menge und Beschaffenheit dem zugeordneten Produktionszweig weiterleitet.

Aus der Spezialisierung der Betriebe, welche nach seiner, von ihm nicht weiter begründeten Ansicht erst durch fließende Produktion möglich ist, erwartet Henry Ford neben den Vorteilen rein wirtschaftlicher Natur weitgehende Auswirkungen sozialer Art, die auf nichts anderes als auf die Dezentralisation der Industrien und die entsprechend fortschreitende Auflösung großstädtischer Wohnzentren hinzielen.[145]) Eine sachliche Begründung wird nicht gegeben, und auch dafür gibt Ford keine näheren Erklärungen, wenn er in diesem Zusammenhang von der Möglichkeit spricht, die Gegensätze zwischen landwirtschaftlicher Arbeit und Fabrikarbeit auf natürliche Weise auszugleichen. „Das Land hat seine tote Zeit, eine Zeit, in der der Farmer in die Fabrik wandern sollte, um bei der Produktion der Dinge, die er für seinen Hof braucht, mitzuhelfen. Die Fabrik hat ebenfalls ihre tote Zeit, und dann sollte der Arbeiter aufs Land gehen und helfen, Brot zu bauen. Auf diese Art wäre es allen möglich, flauen Zeiten zu entgehen und einen Ausgleich zwischen natürlicher und künstlicher Lebensweise herbeizuführen".[146])

Mit der Verwirklichung des Ford'schen Programmes würde zweifellos ein in sozialer Hinsicht wünschenswerter Zustand herbeigeführt. Daß aber die praktische Durchführung nicht allein vom guten Willen abhängt, beweist die Anordnung der eigenen Betriebe. Das gesamte Unternehmen ballt sich in der Hauptsache zusammen an den zwei Zentralpunkten von River Rouge und Highland-Park, also in unmittelbarer Nähe von Detroit, einer Stadt, die als Standort für die Automobilindustrie die denkbar besten Bedingungen bietet,[147]) sowohl durch die Nähe der Rohstoffgebiete, durch günstige Verkehrslage als auch durch

---

[145]) Hier ist ein Widerspruch festzustellen. Fließarbeit bedeutet eine zeitlich und räumlich lückenlose Verflechtung der einzelnen Arbeitsverrichtungen und schließt deshalb eine Trennung des Arbeitsvorganges durch Dezentralisation der spezialisierten Betriebe dem Sinne nach aus; vergl. hierzu Filene, a. a. O., Kap. 10, Abschn. 7, S. 194 ff, vergl. ferner Faldix, a. a. O., S. 69.

[146]) Ford, a. a. O., S. 221.

[147]) Detroit and World Trade, S. 24; vergl. Key, a. a. O., Seite 68.

das Vorhandensein mannigfaltiger und gut entwickelter Industriezweige, die leicht auf das neue Produktionsziel umgestellt werden konnten. Und davon war Ford bis zum vertikalen Aufbau seiner Organisation ebenso gut abhängig wie die übrigen Automobilfabrikanten, die sich mit ihm auf diesem Gebiet festgesetzt haben.

So kommt es, daß bislang „der Kampf gegen die Großstadt, den Brutherd aller sozialen Uebelstände" praktisch nur in ganz bescheidenem Umfang geführt worden ist. In Northville bei Detroit besitzt Ford zwar eine kleine Ventilfabrik,[148]) in der die Farmer der Umgebung arbeiten. Aber diese Fabrik ist ihrer Art nach die einzige geblieben, ein unzulänglicher Beweis für diesen Satz, den Ford in sieghaftem Optimismus verkündet: „Die Großstadt ist heute bankerott. Morgen wird sie aufgehört haben zu existieren.[149])

Kapitel III.

Betrieb und Arbeiter. — Das arbeitstechnische Problem.

Wirtschaftlich handeln im Sinne der Dienstleistung heißt: etwas um der Gemeinschaft willen tun, nach bestem Können und Vermögen Sachverwalter der Gemeinschaft sein. Das gilt für den Arbeitgeber ebenso wie für den Arbeitnehmer, und es ist nur ein Gradunterschied und kein Wesensunterschied, wenn dessen Stellung als Leiter der Produktion die ungleich größere Arbeitsaufgabe und die gesteigerte Verantwortlichkeit mit sich bringt. Ein sich widersprechendes Interesse zweier getrennter Klassen wird damit von Ford negiert; es gibt für ihn nur ein gemeinsames Ziel und ein gemeinsames Interesse des gesamten Unternehmens.

Freilich wird kein Arbeiter von sich aus seinem Schaffen diese gesinnungsmäßige Deutung geben und darin vollbejahten, willkommen geheißenen Lebensinhalt sehen, wenn es ihm zum unentrinnbaren Gefängnis wird, zum bitteren Zwang, den man um des täglichen

---

[148]) Ford, a. a. O., S. 224.
[149]) Ford, a. a. O., S. 225.

Brotes willen auf sich nimmt, zum Hetzbetrieb, der den Menschen an Körper und Geist aufsaugt bis zum letzten, um ihn dann verbraucht beiseite zu werfen. Der Wille zur Dienstleistung als wirksamer Impuls der Gemeinschaftsidee quillt aus der Arbeitsfreude, und diese setzt mindestens eine solche Gestaltung der Tätigkeit voraus, daß der Arbeiter sich in seinen berechtigten menschlichen Ansprüchen nicht mißachtet weiß. Er ist eben keine lebende Maschine, die man auf ihren Nutzeffekt überprüfen und dann beliebig verbessern kann.

Solcher Art aber ist die ernste Anklage, welche gegen Ford als den „gewissenlosesten aller Ausbeuter", als den „modernen Sklavenhalter"[150]) erhoben wird. „Das große, aber negative Verdienst dieses Weltbeglückers", sagt Nötzel,[151]) wird einstmals darin liegen, daß er der Welt ein für allemal bewiesen haben wird, daß man den Menschen niemals rein mechanisch, d. h. unter Mattlegung jeden Eigenwillens verwenden kann, ohne daß er geistig und dann auch körperlich zugrunde geht — daß mit einem Wort durchaus keine Uebereinstimmung besteht zwischen der noch so richtig berechneten und der tatsächlichen Arbeitsleistung, wenn man bloß die Arbeitszeit und die physische Möglichkeit des Menschen in Anschlag bringt, sein eigentliches menschliches Wesen aber außerhalb der Rechnung läßt".

Diese Urteile entstehen vielfach in unverkennbarer Blickrichtung auf Taylor, dessen Arbeitssystem — mit allen seinen sozialen Mängeln — die landläufige Meinung ohne

---

[150]) So z. B. Winter auf fast jeder Seite seines Buches. Dgl. Friedrich (in etwas gemäßigterer Form) u. a. — Für die Beurteilung dieser Autoren gilt, daß sie weder aus Eigenerleben noch aus Eigenbeobachtung, also unter völliger Unkenntnes der tatsächlichen Verhältnisse und nur aus bloßer Vermutung ihre Aussagen machen. Aeußerst vorsichtig sind darum solche Auslassungen aufzunehmen, wie sie z. B. Winter macht (a. a. O., S. 37), und die in ihrer Härte in der gesamten dem Verfasser bekannten Buch- und Zeitungsliteratur über Ford nicht ihresgleichen finden: „Eingeweihte berichten, daß die Arbeiter bei Ford in relativ gesunden Tagen nach Feierabend" weiter zucken, zappeln, schütteln, treten, hämmern usw., und daß man als guter Kenner des Herstellungsprozesses eines Ford'schen Automobils sofort die Gruppen- und Teilarbeiternummer des betreffenden Arbeiters lediglich an seinen markanten, unwillkürlichen Bewegungen festzustellen vermag.

[151]) Nötzel, Mensch und Maschine. Rhein.-Westf. Zeitung, Nr. 97, vom 8. Februar 1925.

weiteres auf Ford überträgt, noch bedenklicher geschildert in der Auswirkung durch die Ausmaße seines Riesenbetriebes. Das hervorstechendste Kennzeichen beider Systeme, die weitgehende Arbeitsdifferenzierung mag zu dieser Gleichstellung führen. Ford selbst erwähnt Taylor in seinem Buche mit keiner Silbe. Ob über diese und ähnliche rein äußere Merkmale hinweg ein wesentlich geistiger Gegensatz die beiden unterscheidet, soll deshalb im folgenden untersucht werden.

Schwebt Ford die „Befriedung" seines Betriebes zu geeintem Dienstwillen vor Augen, so hatte auch Taylor[152]) etwas ähnliches im Sinn. Als reife Frucht seines Systems versprach er sich harmonisches Zusammenarbeiten anstelle von Unstimmigkeiten und Gegensatz. Was aber daraus wurde — der Taylorbetrieb blieb im besten Falle nur eine Oase des sozialen Friedens, auch diese ohne Palmen, wenig anziehend, wenig werbend geartet,[153]) in den meisten Fällen aber — man lese die vernichtende Kritik im Bericht der Hoxie-Kommission[154]) — der Hintergrund, auf dem sich das traurige Schicksal des modernen Industriearbeiters erfüllt, die völlige geistige Loslösung von der Produktion, die fortschreitende Mechanisierung zur lebendigen Arbeitsmaschine. Es mag sich deshalb erweisen, ob nicht etwa auch die allumfassende Wirtschaftsgesinnung Fords dadurch zur fertigen Parodie wird, daß sie am Nächsten scheitert, am Umkreis seines eigenen Betriebes.

Fordismus ist zunächst Fortsetzung des Taylorismus. Steigerung der Produktion durch rationelle Auswertung der menschlichen Arbeitskraft. Im Interesse der Verbilligung des Produktes! Aber Ford — und davon war bereits im vorhergehenden Teile die Rede[155]) — ist ungleich umfassender und tiefer im Motiv.

Taylors Streben zielt darauf hin, das Mißverhältnis zwischen aufgewendeter Arbeit und erzieltem Resultat (dem geringen Nutzeffekt) auszugleichen.[156]) Das Haupthemmnis

---

[152]) Vergl. Taylor, Grundsätze der wessenschaftlichen Betriebsführung, S. 151 f.

[153]) Gottl-Ottlilienfeld, Fordismus? 2. Aufl. (wonach auch im folgenden ständig zitiert wird), S. 11.

[154]) Frey, Wissenschaftliche Betriebsführung und Arbeiterschaft. Eine öffentl. Unters. der Betriebe mit Taylor-System in den Vereinigten Staaten.

[155]) Vergl. in dieser Arbeit Kap. 2.

[156]) Vergl. Taylor, a. a. O., S. 4.

erblickt er in der „Drückebergerei", dem beabsichtigten langsamen Arbeiten, ein Zustand, der seiner Meinung nach erst durch die Pensumidee überwunden werden kann.[157]) Der Arbeiter wird zwangsläufig und planmäßig dazu veranlaßt, die gesamte Zeit, die er innerhalb des Betriebes verbringt, bis auf Bruchteile von Minuten genau der exakt berechneten Tätigkeit zu widmen. Das Symbol des Taylorbetriebes ist die Stoppuhr.[158]) Die Zeitmessung enthält dem Sinne nach den wesentlichen Gedanken des ganzen Systems, dessen Grundelemente sein Schöpfer wie folgt zur Darstellung bringt:[159])

1. Man suche 10 oder 15 Leute, die in der speziellen Arbeit, die analysiert werden soll, besonders gewandt sind.

2. Man studiere die genaue Reihenfolge der grundlegenden Operationen, welche jeder einzelne dieser Leute immer wieder ausführt, wenn er die fragliche Arbeit verrichtet, ebenso die Werkzeuge, die jeder einzelne benutzt.

3. Man messe mit der Stoppuhr die Zeit, welche zu jeder dieser Einzeloperation nötig ist, und suche dann die schnellste Art und Weise herauszufinden, auf die sie sich ausführen läßt.

4. Man schalte alle falschen, zeitraubenden und nutzlosen Bewegungen aus.

5. Nach Beseitigung aller unnötigen Bewegungen stelle man die schnellsten und besten Bewegungen und ebenso die schnellsten Arbeitsgeräte tabellarisch zusammen.

Damit hat man als Ergebnis „wissenschaftlich begründet" die „Bestarbeit" in der „Bestzeit"; worauf nunmehr der einzelne Arbeiter durch das Arbeitsbüro und ein System von Funktionsmeistern regelrecht eingedrillt wird. Als Entgelt winkt ihm für seine Willigkeit bedeutungsvoll der höhere Lohn.

Ford dagegen verzichtet darauf, durch ausgeklügelte Methoden dem einzelnen Arbeiter die erhöhte Leistung abzuzwingen, er will ja vielmehr die Gesamtheit, die Arbeit der vielen in einem Betriebe in eine ungeheuere, aufs feinste durchdachte und in ihren einzelnen Teilen auf einander abgestimmte Einheit verschmelzen.[160]) Auf künstliche

[157]) Ebd. S. 18 ff.
[158]) Klemm, Taylorismus und Fordismus, Rhein.-Westf. Ztg. vom 9. August 1925.
[159]) Taylor, a. a. O., S. 125 ff.
[160]) Klemm, a. a. O.

Höchstleistungszucht kann er verzichten ‚die betriebstechnische Durchbildung seiner Werke sichert eine Ertragswucht, wie sie die besten Taylorarbeiter auch nicht annähernd zu bieten vermögen. Die einzelne Arbeitsbewegung wird bei Ford fast selbsttätig rationell.[161]) Der möglichst größte Teil des Produktionsvorganges wird dabei auf die Maschine übertragen und menschliche Arbeitskraft nur an den Stellen eingesetzt, wo eine maschinelle Lösung absolut unmöglich ist.[162]) Lasten heben und im Raum bewegen, solcherlei Verrichtungen, an deren Studium Taylors Methode geradezu herangereift ist, kommen gänzlich in Fortfall. Das Symbol des Fordbetriebes ist das laufende Band, und unter diesem Zeichen hat der Fordismus den Taylorismus geschlagen.

Arbeitsfreude und erst recht Dienstwille im Gemeinschaftssinn, so sagten wir eingangs, ist zweifach bedingt. Physisch muß zunächst der Arbeiter imstande sein, die ihm übertragene Verrichtung auszuüben. Taylor sucht deshalb noch die Auslese der Geeigneten zu vollziehen; des Arbeiters Muskelkraft und Ausdauer — man denke an den Roheisenverlader — gewinnen vor allen anderen Qualitäten erhöhte Bedeutung: das Problem der Ermüdung steigt auf. Der Fordismus steht jenseits dieser Problematik; die Arbeit ist nicht anstrengend, jeder kann sie ausführen. Und es ist eine seltsame Ausnahme — aber eine solche findet sich in der Gießerei[163]) — wenn der körperlich normal entwickelte Mensch ihr nicht ohne weiteres gewachsen ist. „Wir treffen überall Normalleistungen", sagt Kleinschmitt,[164]) „die Regelleistungen entspringen einem Arbeitstempo, in das man unwillkürlich selber verfällt, wenn man die Arbeit länger macht", und Hellmut Hultzsch,[165]) der als einfacher Arbeiter Ende 1924 bei Ford tätig war, um dessen Arbeitsmethoden zu studieren, bestätigt: „Die Leistung an den einzelnen Plätzen war zeitlich so bemessen, daß jeder Mann bequem zurecht kam. Ich habe keinen Mann überlastet gesehen, noch bin ich selbst während der Arbeit jemals in Hast gewesen". Die gleiche Beob-

[161]) Vergl. Rümelin, a. a. O., S. 185.

[162]) Spezielle Zustandsschilderungen bei Kleinschmitt. Fordismus in der Praxis. Textil-Zeitung, Nr. 300, v. 23. Dez. 1925.

[163]) Rieppel ‚a. a. O., S. 28.

[164]) Kleinschmitt, a. a. O.

[165]) Hultzsch, Arbeitsstudien bei Ford, a. a. O., S. 266 ff.

achtung macht Hirsch[166]) und auch Koettgen,[167]) der sein Urteil dahin zusammenfaßt: „Gewiß ist das Tempo der Arbeit ein sehr lebhaftes. Man kann aber nicht sagen, daß die Leute überanstrengt werden".

Psychologisch ist die Arbeitsfreude im wesentlichen Sinne gekennzeichnet durch das Merkmal der Arbeitsaufgabe.[168]) Diese ist bei weitgehender Arbeitsdifferenzierung gemeinhin nicht gegeben. Zwei Momente stehen dem entgegen: die Einförmigkeit und die Kurzfristigkeit der einzelnen Verrichtungen.

Denn natürlich sind auch bei Ford, wie schon erwähnt wurde, die einzelnen Arbeitsoperationen auf die kürzesten Teilzeiten aufgeteilt. So wird, um ein Beispiel anzuführen, das Anziehen von Schrauben von drei Mann besorgt, von denen der erste die Schraubenmutter auf den ersten Schraubengang setzt, der zweite sie mit Hilfe einer elektrischen Drehvorrichtung bis zum Anliegen bringt, von denen der dritte diese Schraube mit dem Schraubenschlund endgültig anzieht und zugleich die richtige Schlußstellung prüft. In der gleichen Weise wie dieser verhältnismäßig einfache Arbeitsvorgang ist aber auch die Mannigfaltigkeit aller Verrichtungen eines weitläufigen Produktionsprozesses vom flüssigen Eisen an bis hinauf zum betriebsfertigen Wagen in seine einzelnen Grundformen zerlegt und wieder hineinkomponiert in ein ununterbrochenes Strömen von Arbeit.

Insgesamt berechnet Ford[169]) 7883 verschiedene Verrichtungsarten in seinen Betrieben. Davon gelten:

949 als Schwerarbeit, die absolut gesunde und kräftige Männer erfordern;
3338 erfordern Männer von normal entwickelter Körperkraft, und der Rest von
3595 Verrichtungen erfordern keinerlei körperliche Anstrengung.

Die Anlernzeit beträgt[170]) bei:

43 Proz. aller Arbeitsarten nicht über 1 Tag,
36 Proz. aller Arbeitsarten nicht über 1—8 Tage,
6 Proz. aller Arbeitsarten nicht über 1—2 Wochen,

---

[166]) Hirsch, a. a. O., S. 38.
[167]) Koettgen, a. a. O., S. 153.
[168]) Vergl. Honisch, a. a. O., S. 12 ff; dgl. Hellpach, Gruppenfabrikation S. 27 ff.
[169]) Ford, a. a. O., S. 126.
[170]) Ebd.

14 Proz. aller Arbeitsarten nicht über 1 Mon. bis 1 Jahr, 1 Proz. bis zu 6 Jahren.

Zur letzten aufgeführten Kategorie gehören die Arbeiten bei der Werkzeugherstellung, die eine ganz besondere Geschicklichkeit erfordern und eine spezifische Eignung des Arbeiters zur Voraussetzung haben.

Wie die Anlernung der Arbeiter vor sich geht, berichtet Kleinschmitt[171]) wie folgt: Der Vorarbeiter nahm mich zu einer Maschine mit, stelle mich davor und wies mich an, genau zuzusehen; nach 10 Minuten kam er schon zurück und ich mußte jetzt in seinem Beisein selber probieren. Nach weiteren 10 Minuten hatte ich die Sache begriffen und hatte schon das allgemein übliche Tempo durchgehalten. Genau so ging es in der zweiten und dritten Schicht. Was folgt daraus? Es zeigt sich, daß nicht jede Bewegung wissenschaftlich abgezirkelt, vorgeschrieben und einexerziert wird wie beim Taylorsystem; jeder Arbeiter führt die ihm gestellte Arbeit so aus, wie es seiner Individualität angemessen ist. Drei verschiedene Personen machten mir meine neue Arbeit vor, jeder anders. Nur Bewegungen, welche der Sicherheit dienen, werden mehrmals gezeigt und müssen vorschriftsmäßig ausgeführt werden. Sonst aber herrscht allergrößte Wahlfreiheit in der Arbeitsausführung.

Die rund 8000 verschiedenen Verrichtungen in den Fordbetrieben bedeuten im gewissen Sinne ebensoviel Probleme, welche den Arbeitern zur selbständigen Lösung anvertraut werden.[172]) Zwar ist die gestellte Aufgabe immer nur unsäglich klein und von höchst unterteiltem Umfange; aber sie ist als solche vorhanden; denn was ihr eigentliches Wesen ausmacht,[173]) der Entwurf der Ausführung und die freie Wahl verschiedener Möglichkeiten ist allemal gegeben. Die Aufgabe verlangt mehr als den Einsatz rein exekutiver Seelenkräfte, wie Sinnesschärfe, Aufmerksamkeit, Sorgfalt, rasche Reaktivität, flinke oder fein gestufte psycho-motorische Beweglichkeit, auch die produktiven Seelenkräfte,[174]) wie Erfindung, Einfall, Nuancierungen und Arabesken der Fertigung, deren Entfaltungsmöglichkeiten im rationalisierten Produktionsprozeß nach üb-

171) Kleinschmitt, a. a. O.
172) Gottl-Ottlilienfeld, a. a. O., S. 14.
173) Begriffliches bei Hellpach, a. a. O., S. 29.
174) Ebd.

lichem Muster vollkommen fortfallen, haben ihren bescheidenen Spielraum, um sich auszuwirken.

Auch der beste Qualitätsarbeiter besitzt kein wesentlich höheres Maß innerer Freiheit in Bezug auf die Arbeitsleistung. Denn schließlich ist ihm ebenso wie dem Fordarbeiter jede eigentlich schöpferische Durchformung und Durchbildung des Arbeitsstückes genommen, und das natürlich erst recht bei der Massenfabrikation, weil ja eine Individualität deren oberstes Ziel, die absolute Gleichheit der Erzeugnisse, gefährden und unmöglich machen würde.[175])

Uebrigens ist es für den Außenstehenden, worauf Münsterberg[176]) hinweist, außerordentlich schwer zu beurteilen, wann die Arbeit reiche Mannigfaltigkeit und damit den Charakter einer Aufgabe bietet und wann nicht. Nur wer mitten darin steht, empfindet die unbegrenzte Fülle und fühlt, wie jeder Einzelfall von jedem anderen irgendwie verschieden ist. Die Aufmerksamkeit konzentriert sich auf feinste Unterschiede, die erst bei langer Vertrautheit mit der Arbeit bemerkt werden können. Der Varianten, wenn auch nur kleinster Spannung, gibt es zahllose, die Möglichkeit einer Verbesserung also in der Güte, in der Erleichterung oder wie immer bleibt unerschöpflich.[177]) Und dieser Spielraum bewahrt den Fordarbeiter vor dem entwürdigenden Schicksal, zum seelenlosen Mechanismus einer Maschine herabzusinken. „Herr im Hause seiner kleinen Teilaufgabe ist Eigner seiner Arbeit, nicht umgekehrt selber Leibeigener einer Verrichtung, bloße Passage zwischen Arbeitsbüro und Produkt".[178])

Wie ganz anders ist die Stellung des Arbeiters im Taylorbetrieb. Taylor fordert bewußt die Trennung von sinnender und ausführender Tätigkeit; es ist geradezu seine Absicht, eine selbständige Methodenbildung zu hindern und den Arbeiter an eine Standardmethode zu binden.[179]) Es kommt für den Erfolg der Betriebsführung darauf an, meint er,[180]) die Initiative des Arbeiters zu gewinnen, d. h. angestrengte Tätigkeit, guten Willen und Findigkeit,

---

[175]) Vergl. Bücher, Normalisierung, S. 433 ff.
[176]) Münsterberg, Psychologie und Wirtschaftsleben, S. 115.
[177]) Gottl-Ottlilienfeld, Fordismus? S. 14.
[178]) Ebd.
[179]) Vergl. Gerhard Albrecht, Concordia 1919, S. 207 f; mitgeteilt bei Frey, a. a. O., S. 57.
[180]) Taylor, a. a. O., S. 37.

und Taylor gewinnt diese Initiative dadurch, daß er sie beim Arbeiter ausschaltet und auf die Zwangsläufigkeit seiner Organisation überträgt. Der getaylorte Arbeiter hat von sich aus nichts mehr zu tun als den höchsten Arbeitseifer aufzubringen, um das vorgeschriebene Tempo durchzuhalten. Jede Phase seines Arbeitsganges ist bis auf die kleinsten Einzelheiten ein- für allemal vorgeschrieben, das System der Funktionsmeister sorgt für exakte Durchführung und „über die gleichsam lebende Transmission hinweg hängt jeder einzelne Arbeiter wieder am Arbeitsbüro als der zentralen Triebwelle, und da herum drehen sich nun die Menschenräder mit der Präzision eines Uhrwerks.[181])

Damit geht aber dem Arbeiter das Beste verloren. Unter dem stählernden Stempel der Normung wird seine Persönlichkeit totgequetscht.

Bei Taylor die starre Organisation, bei Ford dagegen der Geist der Persönlichkeit, der selbst den letzten Arbeiter erfüllt und so mit hineinbegreift in den lebendigen, blutvollen Organismus seines Betriebes. Darum stärkste Betonung und Wertschätzung der Psyche als Energieelement. Ford gibt seinen Arbeitern zu verstehen, daß er an ihre Fähigkeiten glaubt — das beste Mittel, diese Fähigkeiten zu heben — und er gibt ferner zu verstehen, daß er von ihnen Verbesserungsvorschläge erwartet — der sicherste Weg, den Ehrgeiz zu wecken, das Verantwortungsgefühl zu stärken und eine interessierte Haltung wachzurufen. „Alles läßt sich noch besser machen, wie es bisher gemacht worden ist".[182]) Dieser Satz wird wie kein anderer ständig von neuem den Arbeitern ins Bewußtsein eingehämmert. „Bei uns gibt es keine sogenannten Experten", sagt Ford,[183]) „ja wir haben uns gezwungen gesehen, alle zu entlassen ‚die sich einbilden, Experten zu sein. — Denn keiner, der seine Arbeit wirklich kennt, wird sich einreden, daß er sie von Grund auf beherrscht. Wer eine Arbeit gut kennt, sieht so genau die Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten, daß er gar keine Zeit haben wird, an seine Tüchtigkeit zu denken". Vorschlägen ist die gesamte Fabrikleitung stets zugänglich. Es ist ein zwangloses System eingerichtet, wonach jeder, der etwas Neues gefunden zu haben glaubt, seine Ideen weiterleiten und

181) Gottl-Ottlilienfeld, a. a. O., S. 7.
182) Ford, a. a. O., S. 114.
183) Ebd., S. 100.

eine Aktion erzwingen kann.[184]) Und vor allem: bewährt sich seine Methode, bringt sie Ersparnisse mit sich, welche die Kosten der Neuanschaffung in angemessener Zeit ausgleichen, so darf er sicher sein, daß diese auch zur Durchführung kommt. Kennzeichen des Ford-Unternehmens ist eben die Beweglichkeit aller Teile, ist Dynamik in der Potenz und „während Taylor nur die eine Karte, einer einmaligen Zuspitzung des Betriebes ins feine auszuspielen hat",[185]) gewinnt Ford in steter Folge durch den Ausbau seiner Werke neue Möglichkeiten, deren sachliche Ergiebigkeit zu steigern.

„Brauchbare Ideen", so sagt er,[186]) „fliegen uns von allen Seiten zu", und Beispiele, welche diesen Satz belegen, sind in seinem Buche in genügender Menge nachzulesen.[187]) Das muß nachdenklich stimmen. Der Sklavenhalter, als welcher Ford verschrieen ist, wird solche Schaffensfreude schwerlich auslösen können.[188])

Freilich darf man diese offenkundig höhere Selbstständigkeit des Arbeiters in Bezug auf seine Arbeitsaufgabe in ihren Auswirkungen nicht überschätzen. Mag auch dadurch der Arbeit manches von ihrer Härte genommen sein, sie ist deshalb in den Fordwerken längst nicht eitel Lust und Wonne, sondern hat vielmehr auch ihre bedenklichen Schattenseiten. Denn diese Vorzugsstellung schwindet notwendig im Verhältnis der Beschäftigungsdauer. Aus der Zahl der möglichen Lösungen, die an sich zwar außerordentlich groß sein kann, wird schließlich der Arbeiter sich eine aussuchen, die ihm besonders liegt, um dann nach diesem gewählten Schema für immer seine Verrichtung auszuüben. Der Taylorarbeiter wird getypt — der Fordarbeiter typt sich selber.

---

[184]) Ford, a. a. O., S. 100. Es besteht in den Ford-Werken eine besondere Inspektionskommission, deren Aufgabe es ist, alle Anregungen seitens des Arbeiters erstmalig zu überprüfen und auf ihre praktische Durchführung zu beurteilen; vergl. Ford, Das große Heute, S. 79. Den eigentlichen Experimentierarbeiten der Ford-Motor-Company dient ein großzügig ausgestattetes Konstruktionslaboratorium in Dearborn. Darüber The Ford Industries, S. 107 ff.

[185]) Gottl-Ottlilienfeld, Fordismus? S. 9.

[186]) Ford, Leben und Werk, S. 117.

[187]) Ebd., S. 117 ff.; dgl. Ford, Das große Heute, Kap. 5.

[188]) Unmöglich! Kap. 6. Der Zwang als Lehrmeister, S. 62—97.

Wesentlich an allen Aufgaben und ihrer Lösung ist zudem die schöpferische Kraft der Muße: die Arbeit wird subjektiv beeinflußt durch selbstgewollte Unterbrechung, Verlangsamung, Umschaltung der Leistung, nicht aber durch objektiv festgelegte Unterbrechung, wie sie etwa die Pause im rationalisierten Arbeitsvorgang darstellt.[189]) Das aber trifft bei Ford ebensogut zu wie bei Taylor, auch bei ihm sollen schließlich alle nicht unmittelbar zur Verrichtung gehörenden Bewegungen (Heranholen von Material und Werkzeug usw.), in denen aber vielfach erst das Abwechslungs-, Ablenkungs- und Ausruhebedürfnis des Menschen zum Ausdruck gelangen, ausgeschaltet sein. — „Alle jene kleinen Willkürlichkeiten fallen fort, durch die sich der Mensch das ihm zur Selbstachtung unerläßliche Gefühl aufrecht erhält, sich irgendwie noch selbst zu bestimmen".[190]) Das laufende Band nimmt unaufhaltsam seinen Weg, und daran ist der Fordarbeiter in seiner Tätigkeit streng gebunden.

Im Grunde genommen ist deshalb auch die Fordarbeit Wiederholungsarbeit, bald mehr, bald weniger stark ausgeprägt, je nach der Art der Verrichtung. Ford selbst gibt das unumwunden zu:[191]) „Einige unserer Handgriffe sind zweifellos überaus eintönig, daß man es kaum für möglich halten sollte, daß ein Arbeiter sie auf die Dauer verrichten möchte. Wohl die stumpfsinnigste aller Verrichtungen in unserer Fabrik besteht darin, daß ein Mann einen Maschinenteil mit einem Stahlhaken aufnimmt, in einem Bottich mit Oel herumschwenkt und neben sich in einen Korb legt. Die Bewegung ist stets die gleiche. Er findet das Gerät stets am selben Platze, macht stets die gleiche Anzahl Schwenkungen und läßt es stets wieder auf den gleichen Platz fallen. Er braucht dazu weder Muskelkraft noch Intelligenz. Er tut kaum etwas anderes, als seine Hände sanft hin und herbewegen, da der Stahlhaken sehr leicht ist. — Trotzdem verharrt der Mann seit 8 langen Jahren an seinem Posten. Er hat seine Ersparnisse so gut angelegt, daß er heute 40 000 Dollar besitzt — und widersetzt sich jedem hartnäckigen Versuch, ihm eine bessere Arbeit anzuweisen".

---

189) So Hellpach, a. a. O., S. 29.
190) Nötzel, a. a. O.
191) Ford, Leben und Werk, S. 123.

Damit gibt Ford etwa nicht einen Musterfall, ein Paradebeispiel, eigenst zurechtgestutzt zur Entgegnung einer ihm lästigen Kritik seitens der „Salonexperten",[192]) er schildert vielmehr einen ständig wiederkehrenden Typ. „Der Durchschnittsarbeiter", das ist seine praktische Erfahrung,[193]) „wünscht sich eine Tätigkeit, bei der er sich weder körperlich noch vor allem geistig anzustrengen braucht. Menschen mit schöpferischer Begabung, denen infolgedessen jede Monotonie ein Greuel ist, neigen sehr leicht zu der Ansicht, daß ihre Mitmenschen ebenso ruhelos sind und wenden ihr Mitgefühl ganz unnötigerweise dem Arbeiter zu, der tagein, tagaus die gleiche Verrichtung tut". Der Arbeiter verlangt nicht danach. Und darauf kommt es doch in erster Linie an, ob er selbst seine Tätigkeit als quälend und erniedrigend empfindet. Es ist überhaupt außerordentlich schwer, von objektiver Warte die psychologischen Beziehungen des Arbeiters zur Wiederholungsarbeit zu überprüfen, schon darum, weil es sich um höchst subtile, subjektive Gefühle handelt, die von verschiedenen Personen verschieden aufgenommen werden. Der gleiche Arbeitsvorgang kann bei einem Arbeiter bald diese, beim anderen gerade die entgegengesetzte Empfindung auslösen. Monotonie wird bald als Lastmoment, bald als Lustmoment bewertet. Das ist schon bei Levenstein[194]) an Hand hinlänglicher Belege nachzulesen.

Merkwürdigerweise sind es vielfach die geistig Regsamsten, welche ihrer Tätigkeit diese angenehmen Seiten abgewinnen. Kleinschmitt z. B.,[195]) ein Arbeiter von stark intellektuellem Gepräge erstrebt bewußt und nicht vergeblich die rhythmische Gestaltung seiner kleinen Teilaufgabe, wobei deren enge Begrenzung ihm vortrefflich zustatten kommt. Die Arbeit fließt ihm leicht und angenehm von der Hand, in schönen, abgerundeten und vollen Bewegungen, an denen der ganze Körper teilnimmt, in einem Takt, den er selbst bestimmen kann. Und wieder andere — was freilich nicht immer vom höchsten Eifer zeugt — sind mit ihren Gedanken beim Base-Ball oder im Kino oder auch — eine oft fruchtbare Grundlage! — sie können

---

[192]) Ford, a. a. O., S. 120.
[193]) Ford, a. a. O.
[194]) Levenstein, Arbeiterfrage, S. 46 ff.
[195]) Kleinschmitt, a. a. O.

mit ausgeruhtem Gehirn Zukunftspläne, Probleme, Ideen wälzen".[196])

Natürlich gibt es ebensogut genug Arbeiter, welche für eine Wiederholungsarbeit unter keinen Umständen zu haben sind. Das ist nach Nationen verschieden. Von speziellem Interesse für uns sind die Beobachtungen Koettgens[197]) in Bezug auf die Eingewöhnung deutscher Facharbeiter. „Sie sind zwar in den sehr umfangreichen Abteilungen, in denen Werkzeuge, Vorrichtungen und ähnliches gemacht werden, zahlreich zu finden. An der Kette halten sie sich für gewöhnlich nicht. An der Aufteilung der Ford'schen Belegschaft kann man geradezu erkennen, wo phlegmatische Lebensauffassung vorherrscht und wo nicht."

Bedenklich stimmen in diesem Zusammenhang muß der riesenhafte Arbeiterwechsel in den Fordwerken. Nach seinen eigenen Angaben[198]) wurden für das Jahr 1919 allein 30 155 Personalveränderungen verzeichnet, das sind rund 100 Prozent der derzeitigen Belegschaft. Die angeführten Gründe können dabei nicht einmal einwandfrei überzeugend wirken. Es werden z. B. 3207 Entlassungen vorgenommen wegen „Verweigerung der zugewiesenen Arbeit" oder infolge von „Versetzungsgesuchen ohne nähere Begründung", und darunter kann man mit Recht mancherlei verstehen, was mit den Auswirkungen des Systems unmittelbar zusammenhängt. Aber es geht zu weit, wenn die Zahlen in ihrer ganzen Wucht agitatorisch gegen Ford ausgebeutet werden, wenn sie „als Maßstab dafür dienen, wie die Segnungen des Ford'schen Betriebes von den Arbeitern selbst empfunden werden.[199]) Der amerikanische Arbeiter ist nicht so seßhaft wie der deutsche Arbeiter. Er wechselt häufig die alte Stelle, um anderswo neu anzufangen, oder auch nur, um eine Zeitlang als gentleman zu leben, bis seine Ersparnisse, die der hohe Reallohn gestattet, aufgebraucht sind.[200]) Er nimmt sich selbsttätig den Urlaub, der in der amerikanischen Fabrikordnung durchweg nicht vorgesehen ist. Zudem verliert Ford einen großen Prozentsatz seiner besten Arbeiter, weil er keinen Akkord-

[196]) Rieppel, a. a. O., S. 27.
[197]) Koettgen, a. a. O., S. 153.
[198]) Ford, a. a. O., S. 129.
[199]) So Bürger, a. a. O., H. 29, S. 3; dgl. Winter, S. 34; ferner Pipp, The real Henry Ford, S. 53 ff; Shadows of the Ford industrial system.
[200]) Darüber Lüddecke, a. a. O., S. 67.

lohn zahlt.[201]) Diese Momente dürfen nicht außeracht gelassen werden. Immerhin können wir zusammenfassend feststellen, daß der Faktor Mensch im Fordismus eine stärkere Berücksichtigung erfährt als bei Taylor. Der Einwand, daß die Fließarbeit in noch höherem Maße als die schon bislang geübte Arbeitsteilung die Mechanisierung des arbeitenden Menschen bewirkt und eine noch weitere Steigerung der Monotonie des Arbeitsganges darstellt, trifft sicher nicht zu. Leichter ist die Arbeit, abwechslungsreicher durch ein höheres Maß individueller Arbeitsfreiheit, weniger brutal das Prinzip der Auslese — alles in allem: eine Lösung, welche sich als relativ günstig bezeichnen läßt.

Kapitel IV.

Arbeiter und Unternehmer. Das Lohnproblem.

Bisher war es unsere Aufgabe, das Verhältnis des Arbeiters zu seiner Arbeitsaufgabe darzustellen, wobei als bestimmendes und richtungweisendes Moment vor allem die sachliche Betriebsgestaltung in Frage kam. Zugleich aber haben wir damit den äußeren Rahmen aufgezeigt, dessen erträgliche und menschenwürdige Form für die unmittelbar persönlichen Beziehungen des Unternehmers Ford zu seinen Arbeitern und für die Gebundenheit in gemeinsamem Willen zur Dienstleistung die unerläßliche Voraussetzung bildet.

Zusammenarbeit — Cooperation — ist der große Leitgedanke.[202]) „Kein Produzent", sagt Ford,[203]) „vermag mit

---

[201]) Darüber Hirsch, a. a. O., S. 97.

[202]) Um die Eigenart Ford'scher Wirtschaftsethik als Gesinnungswandel amerikanischen Unternehmertums in der Nachkriegszeit im Gegensatz zu erkennen, zitieren wir Wells, a. a. O., S. 65: „Den Blick von irgendeinem europäischen Staatswesen aus auf Amerika zuwenden, heißt wenigstens in diesen Dingen aus Verwickeltem in nackte Einfachheit blicken. Die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und -nehmer, zwischen Organisator und Arbeiter, zwischen Kapital und Arbeit, die in England durch eine Unmenge von traditionellen Einstellungen und Unterordnungen gebrochen, gemildert, verhüllt und verwickelt sind, prägen sich hier in der ganzen Schärfe eines dürren, kalten Rationalismus aus. Hier fehlt das Gefühl, daß Eigentum, Privilegien, Ehrenstellen mit einer strengen Verpflichtung zur offenen Dienstleistung

Recht zu behaupten: Ich habe dieses Geschäft aufgebaut, wenn bei dessen Ausbau Tausende von Menschen mitwirken. Die Produktion ist dann gemeinsam. Jeder Angestellte hat dazu beigetragen. Durch seine produktive Arbeit ermöglicht er es der Käuferwelt, sich an das Unternehmen zu wenden, und so wird mit Hilfe sämtlicher Mitarbeiter ein Geschäftszweig, eine Gewohnheit begründet, die jene ernährt". Oder mit anderen Worten: „Jedes Geschäft, das mehr als eines Menschen zu seiner Führung bedarf, ist eine Art Gesellschaftsverhältnis".[204])

Freilich hindert diese Grundauffassung den Unternehmer Ford nicht, den „Herrn-im-Hause-Standpunkt" kraß und deutlich herauszukehren. In seinem Betriebe gilt der absolute Wille des Führers. Darin ist er geradezu — in greifbarem Gegensatz zu seinem sonstigen Denken — Exponent des wirtschaftlichen Individualismus, dessen schaffendes Prinzip jedem und sogar staatlichem Eingreifen widerstrebt. „Was soll mir der Staat?" würde Ford sagen, „er kann mir nichts helfen; höchstfalls kann ich ihm helfen". Verständlich aber ist diese selbstherrliche Geste, denn schließlich trägt kein Werk mehr als das seine den Stempel der Persönlichkeit; es ist der getreue Ausdruck seines Schöpfergeistes.

Eigenmächtig werden die Arbeitsbedingungen festgesetzt. Der Arbeiter mag bleiben, wenn es ihm paßt und mag wegbleiben, wenn es ihm nicht paßt. Gewerkschaftliche Einmischung z. B. wird unter keinen Umständen geduldet.[205]) Diese sogenannten Arbeiterführer, das ist seine Meinung, dienen nur dazu, bewußt eine Kampfesstimmung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer herbeizuführen und zu mehren, endlose und unerfüllbare Forderungen vorzubringen, Streiks anzuzetteln aus nichtigen Gründen — und das alles zumeist aus purem Eigennutz, um sich selbst nicht überflüssig zu machen. Ford verspürt keine Lust, sich

---

Hand in Hand gehen müssen; es fehlt der Sinn dafür, daß fragloser Gehorsam beim Arbeiter eine Tugend bedeutet, oder daß Unterordnung nicht bloß mit der Anerkennung einer Dienstleistung, sondern auch mit dem Anrecht auf die Unterstützung verbunden ist. usw.

[203]) Ford, Leben und Werk, S. 87.

[204]) Ford, a. a. O., S. 136.

[205]) Vergl Ford, a. a. O., Kap. XVIII, Demokratie und Industrie. Dgl. Feiler, a. a. O., S. 189 ff.; ebenso Lüddecke, a. a. O., S. 48.

irgendeinem von draußen kommenden Agitator zur Verfügung zu stellen, der ihm erzählen will, wie er seine Fabrik zu betreiben hat. Nur einmal ist es im Laufe seiner industriellen Praxis zwischen ihm und der Gewerkschaft dieserhalb zu einem offenen Konflikt gekommen,[206]) — in England. Die Gewerkschaft hat dabei den kürzeren gezogen. Der Kampf wurde zu ihren Ungunsten entschieden.

Doch setzt Henry Ford diese unbedingte Unterordnung des Arbeiters keineswegs von vorneherein als soziale Selbstverständlichkeit voraus, nur weil er sich als Autoritätsperson fühlt und im Besitze der Produktionsmittel weiß, sondern erst die bessere Kenntnis, die qualifizierte Leistung schafft diesen Abstand. „Es ist etwas heiliges um ein großes Unternehmen, das hunderte und tausende von Familien ernährt".[207]) Unternehmer sein bedeutet Pflichten und Aufgaben haben, die im Ausmaß des Betriebes sich steigern, und nur solange verwaltet der Unternehmer sein Amt zu Recht, als er es auch wirklich ausfüllt, er ist wie alle andern nur nach seinen Leistungen zu beurteilen".[208])

So auch der Arbeiter und jeder einzelne Angestellte. – Es gilt nicht das Ansehen der Person; der Sträfling, welcher aus Sing-Sing kommt, wird deshalb nicht abgewiesen oder schlechter behandelt.[209]) Wenn er seine Pflicht tut und sich willig zeigt, winkt ihm der gleiche Lohn, die gleiche Aufstiegsmöglichkeit, wie jedem anderen, „moralisch einwandfreien" Arbeiter. Nicht Vorurteile bilden den Maßstab der Beurteilung, sondern Leistungen, und für seine Leistung wird jeder einzelne restlos verantwortlich gemacht.[210])

Der Ingenieur und der Werkmeister in den Ford-Betrieben hat sich zu seiner gehobenen Stellung hinaufarbeiten müssen. Er beginnt als einfacher Arbeiter, etwa am laufenden Band, zeichnet sich aus, wird zu schwierigeren Verrichtungen herangezogen und steigt so allmählich von Stufe zu Stufe weiter. Fühlt umgekehrt der so Emporgestiegene sich der neuen Aufgabe nicht gewachsen, erweist er sich als unfähig, so wird er seinen Platz wieder

[206]) Ford, a. a. O., S. 307.
[207]) Ebd., S. 309.
[208]) Ford, a. a. O., S. 303.
[209]) Ford, a. a. O., S. 111.
[210]) Ford, a. a. O., S. 107.

räumen müssen. Die Autorität des Vorgesetzten, so will Ford, soll nicht aus seinem Amt, sondern aus seiner Leistung erwachsen. Auf diesem System der Arbeiterauslese[211]) beruht die Ueberzeugung Fords, daß im großen Siebungsprozeß seiner Werke „jeder zum Schluß dort landet, wo er hingehört: Die Führernatur in der bevorrechteten Stellung, die Masse aber, die geführt werden will, der mehr an anständiger Arbeit als an Beförderung gelegen ist, je nach Neigung und Veranlagung bei den eigentlich ausführenden Arbeitsverrichtungen im Betriebe".[212])

Diese Einordnung und Unterordnung, ohne welche nun einmal kein Betriebsorganismus bestehen kann, wächst sich bei Ford deshalb nicht aus zur leblosen und seelenlosen Organisation mit streng abgezirkelten Ressorts und Zuständigkeiten, deren Inhaber ruhmvolle Titel führen. Dafür hat Ford nur Spott und Hohn. „Ein Titel", so sagt er, „kommt nicht selten einem Abzeichen gleich mit dem Wahlspruch: Inhaber dieses hat nichts anderes zu tun, als sich selbst für bedeutend und alle übrigen für minderwertig zu halten. Wer wirklich arbeitet, braucht keinen Titel, seine Arbeit wird ihn zur Genüge ehren".[213]) Es sieht sich der Ford-Arbeiter darum auch nicht in seiner Tätigkeit einem industriellen Beamtentum gegenüber mit der glücklichen Fähigkeit des Vorgesetzten, alles besser zu wissen als der Untergebene[214]) und ebenso wenig hat er zu befürchten, daß untergeordnete Stellen durch Mißbrauch ihrer Autorität auf Kosten des Arbeiters den Weg nach oben suchen.

Zwar ist die Disziplin außerordentlich streng, und sie muß streng sein, weil in einem vielfach gegliederten und verschlungenen Betriebsorganismus sich die Willkür des Einzelnen unheilvoll auch für seine Umgebung auswirken muß. Aber das ist eine sachliche Notwendigkeit, die mit der rein persönlichen Beziehung des Untergebenen zum Vorgesetzten bis hinauf zum Unternehmer nichts zu tun hat, und das zudem jede Härte verliert durch die unbedingt und gegen jedermann geübte Gerechtigkeit.

---

[211]) Vergl. Austin Lloyd, Das Rätsel hoher Löhne, Kap. II. Beförderung nach Verdienst.

[212]) Ford, a. a. O., S. 114.

[213]) Ebd., S. 109.

[214]) So Rieppel, a. a. O., S. 29.

Und diese persönlichen Beziehungen werden getragen vom Geist der Kameradschaftlichkeit und der gegenwärtigen Hilfsbereitschaft. Das zeigt sich in den kleinen und kleinsten Dingen, in Begebenheiten nebensächlicher Art, oft von anekdotenhaftem Gepräge. So berichtet Rippel:[215]) „Ein Ford-Arbeiter erzählt begeistert, wie er einen schwerbeladenen Handkarren über den Hof gezogen und plötzlich bemerkt habe, daß die Sache leichter ginge. Old Henry — wie er ihn nannte, der alte Henry Ford, habe zufällig von rückwärts kommend, seine Anstrengungen gesehen und tüchtig schieben geholfen: Das ist zu schwer für einen, habe er dabei gesagt, wir wollen das gemeinsam machen". — Oder auch in der Werkstatt: „Da gibt es für den Vorarbeiter keinen seiner Unterstellten, der nicht „a very good fellow" ist,[216]) er wird keinen Befehl erteilen, ohne das freundlich abschwächende „will you" hinzuzufügen.[217]) Dergleichen scheint äußerlich zu sein, inhalts- und bedeutungslose Phrase, und doch ist es Symptom einer Geistesrichtung, die bewußt auf den Ausgleich sozialer Spannungen hinarbeitet, auf die Verbundenheit von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu werktätiger Gemeinschaft. „Zu diesem Ergebnis", — so berichten deutsche Gewerkschaftsführer,[218]) muß schließlich auch der mißtrauische Beobachter kommen: Wir haben nicht feststellen können, besonders bei der hochqualifizierten Arbeiterschaft, daß sie sich durch den Ton der Vertraulichkeit irgendwie bestechen lassen, oder gar ihn als Herablassung des Vorgesetzten oder Unternehmers auffassen, sie nehmen ihn für durchaus selbstverständlich hin".

Wie wird dieser Geist in den Ford-Werken lebendig gehalten? Zunächst dadurch, daß man von der Arbeiterschaft alles fernhält, was ein Mißtrauen begründen und den Widerspruchsgeist anspornen könnte. Büro- und Verwaltungsgebäude z. B. sind von schlichter Einfachheit. Die Maschinenzeichner bei Ford sitzen in langen Reihen vor eisernen Stafetten in Sälen, die von den Fabrikräumen sich nur durch das Fehlen von Maschinen und Treibriemen unterscheiden.[219]) Den Angestellten soll damit ständig ihre

---

[215]) Rieppel, a. a. O., S. 48.
[216]) Dr. Kurt Hesse, Amerikanische Arbeitsmenschen, „Der Tag", vom 19. März 1925.
[217]) Lüddecke, a. a. O., S. 17.
[218]) Amerikareise deutscher Gewerkschaftsführer, S. 137.
[219]) Ebd.

Verbundenheit mit dem Gesamtbetriebe ins Bewußtsein gebracht werden, und dem Arbeiter bleibt die Empfindung erspart, daß da drinnen sich etwas klassenmäßig absondert, was höher gewertet und höher gestellt ist als er. — Werkschule, Werkzeitung und Werkzeitschrift belehren fortlaufend über den vielfach verschlungenen Organismus dieses Riesenbetriebes; sie zeigen immer wieder die Bedeutung des Einzelnen im Rahmen des Ganzen, um dem Arbeiter ein Gefühl der Wertschätzung und eine Erkenntnis der Wichtigkeit jeder noch so geringfügig erscheinenden Tätigkeit nahezubringen.

Wirksamer aber als alle diese Mittel ist eine angemessene Lohnpolitik, welche dem Arbeiter ganz offenkundig zeigt, daß man seine Dienste zu schätzen und zu belohnen weiß. Denn eine Qualitätsleistung kann man von ihm auf die Dauer ohne entsprechende Anerkennung nicht verlangen [220]) „Wenn der Unternehmer seine Leute dazu antreibt, ihr Bestes zu tun, und die Leute entdecken nach einer Weile, daß der Lohn ausbleibt, so werden sie ganz natürlich in ihren Schlendrian zurückfallen. Finden sie aber die Früchte ihrer Arbeit in ihrem Lohnbuch wieder, sehen sie doch den Beweis, daß Mehrleistung zugleich Mehrlohn bedeutet, dann lernen sie auch begreifen, daß sie zum Geschäft gehören, daß der Erfolg des Geschäftes von ihnen und ihr Fortkommen vom Geschäft abhängt.[221])

Durch diese sachliche und entgegenkommende Einstellung steht Henry Ford abseits aller Passivität rückständigen Unternehmertums, dem der Lohn gilt als ein Kostenelement wie jedes andere, das mit Rücksicht auf den eigenen Gewinn möglichst niedrig zu halten ist. Die Lohnfrage gliedert sich für Ford in die beiden Billigkeitsmomente auf gleicher Basis: Wert der Leistung für das Unternehmen und Verwendung des Arbeiters mit entsprechender Entlohnung nach seiner gegebenen Veranlagung und Brauchbarkeit. Das Verhältnis ist durchaus reziprok. Wohltätigkeit hat darin durchaus keinen Raum. „Der Arbeiter, der für das Unternehmen sein Bestes gibt, ist auch für das Unternehmen der beste". [223])

---

[220]) Ford, a. a. O., S. 139 ff.
[221]) Ebd., S. 137.
[223]) Ebd., S. 137.

Dieser „Leistungslohn" bleibt dabei nicht nur beschränkt auf die Arbeiterschaft, sondern wird angewandt auf alle Kategorien der Angestelltenschaft und der Betriebsleitung. „Ranglöhne" gibt es bei Ford nicht und es liegt dementsprechend keine Kluft zwischen Qualitätsarbeiterlöhnen, Werkmeisterlöhnen, Technikerlöhnen. Der einzige Unterschied ist, daß diese letzteren eine gewaltige, allemal aber von der Leistung abhängige Bewegungsmöglichkeit nach oben haben.[224]) Auch rein äußerlich werden Gehalts- und Lohnempfänger nicht streng geschieden. Beamte und Angestellte bekommen Wochenlohn und stehen nur dann im Monatsgehalt, wenn sie ein wesentlich höheres Gehalt als der gelernte Arbeiter beziehen. „Die Auffassung von der Angestellten- und manuellen Arbeiterschaft als einer arbeitsteiligen Produktivgemeinschaft statt einer Rangstufenleiter mit Offizieren, Feldwebeln, Korporälen und Musketieren kommt so in der Art und Höhe der Lohnzahlung zum Ausdruck".[225])

Für Ford ist die Lohnfrage lediglich eine Frage der Gewinnverteilung unter Gesellschaftern,[226]) Die Höhe des erzielten Gewinnes soll daher einzig und allein entscheidend sein für die Höhe des gezahlten Lohnes, „denn natürlich ist es in Wirklichkeit nicht der Arbeitgeber, der den Lohn zahlt, er hat nur das Geld zu verwalten. Das Produkt bezahlt die Löhne, und die Leitung organisiert die Produktion so, daß das Produkt dazu imstande ist".[227])

Die Gesamtheit aller betriebs- und arbeitstechnischen Maßnahmen bekommt damit vom Standpunkt der Lohnfrage aus einen vertieften Sinn. Es wird zur unbedingten Pflicht des Unternehmers, und darin zeigt sich wiederum seine überlegene, aber auch umso verantwortungsreichere Stellung, durch fortschreitende Verbesserungen im Betriebe und durch intensivste Arbeitsvorbereitung den eigentlichen Arbeitsprozeß soweit zu unterstützen, daß der Arbeiter seinerseits bei entsprechendem Eifer auch soviel produktive Beiträge zur absatzfähigen Ware erzeugen kann, daß steigender Lohn und damit steigende Lebenshaltung möglich wird. Das sind Grundsätze, die Henry Ford mit aller Deutlichkeit ausgesprochen hat. „Es müßte der Ehrgeiz

---

[224]) Amerikareise deutscher Gewerkschaftsführer, S. 135.
[225]) Ebd., S. 135.
[226]) Ford, a. a. O., S. 141.
[227]) Ebd., S. 91.

eines jeden Arbeitgebers sein, höhere Löhne zu zahlen als seine sämtlichen Konkurrenten, und der Ehrgeiz des Arbeitnehmers, dieses Streben praktisch zu ermöglichen".[228]) — „Alle Versuche, den Lohn nach den Lebenshaltungskosten zu regulieren, führen zu nichts".[229])

Dabei hat diese Ideologie einen durchaus praktischen Hintergrund. Hohe Löhne schaffen nicht nur eine willige Arbeiterschaft, sie begünstigen zudem einen aufnahmefähigen Inlandsmarkt und wirken damit wieder mittelbar zum Vorteil des Unternehmers, erst recht natürlich, wenn dessen Erzeugnisse geradezu auf das Bedürfnis einer breitesten Bevölkerungsschicht zugeschnitten sind. Der Fordarbeiter ist zugleich auch Käufer der Ware, an deren Herstellung er durch seine Arbeit beteiligt ist.

Aber es ist nicht leicht, diese ideale Forderung Fords, jeden Arbeiter im vollen Ausmaß seines Beitrags zum Produktionserfolg zu entlohnen, in die Praxis umzusetzen, zumal durch die Arbeitsdifferenzierung die Leistung der einzelnen in ihrer Relation zueinander und zum Gesamtertrag des Unternehmens sich nur außerordentlich schwer feststellen lassen. Eine wenigstens annähernd zuverlässige und exakte Methode der Lohnbemessung muß aber gefunden werden, „denn Ungleichheit schleicht sich nur zu leicht in die Lohnfrage ein, wenn nicht Arbeitgeber und Arbeitnehmer wissen, daß der Lohn auf etwas Bestimmterem als bloßer Schätzung beruht".[230])

Der einfache Zeitlohn wird von Ford verworfen, weil dieser dem unterschiedlichen Wert der einzelnen Arbeitsleistung nicht gerecht wird. Ebenso wird verworfen das Akkordsystem, denn die Sorgfalt der Arbeitsausführung könnte darunter leiden. Außerdem wäre dieses System in seinen Betrieben nur im beschränkten Umfange anzuwenden, weil die betriebstechnische Eigenart des laufenden Bandes ein ungleichmäßig starkes Arbeitstempo von selbst ausschließt und vielmehr den einzelnen Arbeiter automatisch dazu zwingt, in einer bestimmten Arbeitszeit ein ganz bestimmtes Arbeitspensum zu leisten. Nach diesem Arbeitspensum richtet sich der Lohn. Es wird eine bestimmte Produktionsnorm verlangt, von der man erwartet, daß der

[228]) Ebd., S. 142.
[229]) Ebd., S. 142. — Der gleiche Gedanke wird weitläufig entwickelt bei Filene, a. a. O., Kap. XI, Falschlöhne.
[230]) Ford, a. a. O., S. 146.

Arbeiter sie einhalten wird. Diese Produktionsnorm ist das Ergebnis einer gewissenhaften Prüfung jeder einzelnen Arbeitsverrichtung. Durch Zeitmessung und unter Berücksichtigung der Geschicklichkeitsanforderungen wird jeweilig eine Maßzahl bestimmt, „die mit einiger Genauigkeit den Aufwand an Geschicklichkeit und Kraft anzeigt, den die einzelnen Verrichtungen beanspruchen; danach wird die Leistung berechnet, welche als Entgelt vom Arbeiter als Entlöhnung billigerweise verlangt werden darf".[231]) Gleichartige Beschäftigungen werden dabei zu gleichartigen Lohnklassen zusammengefaßt und diese wiederum mehrfach unterteilt, sodaß sich — entsprechend der Mannigfaltigkeit der Verrichtungen in den Fordwerken — eine äußerst komplizierte Lohnskala ergibt, welche anfänglich 69 verschiedene Positionen aufweist, eine Zahl, die später aber (1914)[232]) erheblich reduziert wurde.

Ergänzt wird dieser so errechnete Pensumlohn durch eine Teilnahme des Arbeiters an dem Geschäftsgewinn der Gesellschaft, und zwar zum ersten Mal durch den Gewinnbeteiligungsplan von 1914. Es sollte damit, so wurde von Ford und seinen Mitarbeitern erklärt,[233]) der Versuch unternommen werden, der Industrie ein Beispiel für die gerechte Gewinnverteilung zwischen Kapital und Arbeit zu geben. Das Verhältnis von Arbeiter und Unternehmer als ein Verhältnis gleichberechtigter Gesellschafter mit gleichgerichteten Interessen sollte auch in dieser Beziehung nach außen hin symbolhaft in Erscheinung treten. Der für die Verteilung in Frage kommende Gewinnanteil für die Arbeiterschaft wurde auf 50 Prozent der erzielten Reineinnahmen des eben verflossenen Geschäftsjahres 1913 festgelegt und mit 10 Millionen Dollar ausgewiesen.[234]) Es

[231]) Ebd., S. 146.
[232]) Honermeier, a. a. O., S. 110.
[233]) Paul Michlick, Dienen und Verdienen, S. 207.
[234]) Honermeier, a. a. O., S. 109. Es handelt sich um ein reines Bonussystem. Denn es wird nicht der Gewinn des laufenden Geschäftsjahres zu einem bestimmten Prozentsatz nach einem bestimmten Schlüsselsystem an die Arbeiterschaft verteilt, sondern eine vorher festgesetzte Summe. Der Reingewinn im Geschäftsjahr 1914/15 wird entsprechend einer bedeutend gestiegenen Produktionsziffer wahrscheinlich höher liegen, sodaß eine 50 proz. Verteilungsquote durch diesen Plan nicht erreicht wurde. Von einem Gewinnverteilungssystem kann auch schon deshalb nicht die Rede sein, weil der 1914 durch Pensumlohn und zusätzliche Gewinnbeteiligung erzielte Gesamtlohn des Fordarbeiters

heißt in der Bekanntmachung dieses Planes:[235]) Anstatt mit der Gewinnverteilung bis zum Ende des Jahres zu warten, haben Mr. Ford und Mr. Couzens (das ist der damalige Schatzmeister der Gesellschaft) das für das kommende Jahr zu erwartende Geschäft vorausgeschätzt und den den Arbeitern ohne Risiko zu erkennenden Betrag auf eine bestimmte Höhe festgesetzt und werden ihn über das ganze Jahr verteilt an den regelmäßig alle 14 Tage stattfindenden Lohntagen auszahlen".

Der Mindestlohn für sämtliche Arbeiter wurde auf fünf Dollar pro Tag festgelegt und gleichzeitig der Arbeitstag von 9 auf 8 Stunden herabgesetzt. Das alles ist aus freien Stücken geschehen. Bei weniger qualifizierter Arbeit mit entsprechend minimalem Grundlohn wird diese Fünf-Dollar-Grenze durch erhöhte Gewinnbeteiligung erreicht, wie überhaupt in diesem Lohnsystem sich Löhne und Gewinne im umgekehrten Verhältnis zueinander befinden: Je höher der Grundlohn, desto kleiner die Ergänzung durch den Gewinn. Der höchst erreichbare Lohn beträgt zu dieser Zeit 7 Dollar pro Arbeitstag.

Um zu einem Schlüsselsystem für die Gewinnverteilung zu gelangen, wurde die Belegschaft der Ford-Werke je nach Art ihrer Beschäftigung aufgeteilt in folgende Gruppen:[236])

a) Mechaniker und Vorarbeiter,
b) erfahrene Maschinisten,
c) Maschinisten,
d) Hilfsarbeiter,
e) gewöhnliche Arbeiter,
f) Frauen, Boten usw.

Jede dieser Gruppen ist wiederum unterteilt nach Maßgabe der für die jeweilige Verrichtung beanspruchten Geschicklichkeit in 1. gelernte, 2. angelernte und 3. ungelernte Arbeiter.

---

bis 1919 der gleiche geblieben ist; d. h.: eine Berechnung auf Grund der schwankenden Geschäftsgewinne der folgenden Jahre hat nicht stattgefunden.

[235]) Honermeier, a. a. O., S. 108.

[236]) Michlick, a. a. O., S. 208; dgl. Honermeier, a. a. O., S. 310. Beide Autoren beziehen sich auf: Emmet, Boris, Profit Sharing in the United States. — Bulletin of the U. S. A. Bureau of Labour Statistics, Nr. 208, 1916.

Für die Entlohnung des Fordarbeiters ergibt sich folgendes Bild:[237])

Geschicklichkeitsgrad	Lohn pro Stunde	Gewinnanteil pro Stunde	pro Stunde	Gesamteinkommen		Zunahme in
				vor Einführung der Gewinnbeteiligung	pro Arbeitstag nach Einführung der Gewinnbeteiligung	
	Cents	Cents	Cents	Dollar	Dollar	%
A	80	7 1/2	87 1/2	6,40	7,00	9,4
X	73	11 3/8	84 3/8	5,84	6,75	15,6
1	68	13 1/4	81 1/4	5,44	5,50	19,5
2	61	17 1/8	78 1/8	4,88	6,35	28,1
3	54	21	75	4,32	6,00	28,9
B	54	21	75	4,32	6,00	28,9
1	48	23 7/8	71 7/8	3,84	5,75	49,7
2	43	25 3/4	68 3/4	3,44	5,50	49,9
3	38	27 5/8	65 5/8	3,04	5,25	72,7
C	48	23 7/8	71 6/8	3,84	5,75	49,7
1	43	25 3/4	68 3/4	3,04	5,50	59,9
2	38	27 5/8	65 5/8	3,04	5,25	72,7
3	34	28 1/2	62 1/2	2,72	5,00	83,8
D1	43	25 3/4	68 3/4	3,00	5,50	59,9
2	38	27 5/8	65 5/8	3,04	5,25	72,7
3	34	28 1/2	62 1/2	2,72	5,00	83,3
E	34	28 1/2	62 1/2	2,72	5,00	83,3
Frauen	34	28 1/2	62 1/2	2,72	5,00	83,3

Wie wir aus dieser Tabelle ersehen, ist das Spannungsverhältnis zwischen den Löhnen der gelernten und ungelernten Arbeiter bedeutend zurückgegangen. Vor Einführung des Gewinnbeteiligungsplanes beträgt der Unterschied zwischen Höchstlohn und Mindestlohn 3,68 Dollar und nach der Einführung nur noch 2 Dollar. Die relativ günstigste Besserstellung hat daher durch diesen Plan der ungelernte Arbeiter erfahren. Steht diese Feststellung aber nicht im Widerspruch zu der von Ford vertretenen Idee des Leistungslohnes? Wird nicht etwa dadurch der ungelernte Arbeiter über den Wert und der gelernte Arbeiter unter dem Wert seines produktiven Beitrags zum Produktionserfolg entlohnt? Es wäre darauf festzustellen, daß das Jahr 1914 zugleich das entscheidende Jahr ist, in welchem sich der wirklich grundlegende Ausbau der Fordschen Betriebe und die allgemeine Umstellung auf fließende

[237]) Honermeier, a. a. O., S. 110. Nach Emmet, a. a. O., Seite 97.

Produktion vollzieht.[238]) Am laufenden Band aber steht vor allem der ungelernte Arbeiter, dessen Leistungsmöglichkeit in der Tat durch diese Arbeitsmethode bedeutend gestiegen ist. Es ist deshalb in der Zeitungsliteratur der Fordbetrieb wohl als das Paradies der ungelernten Arbeit bezeichnet worden.

Das Höchstmaß von Arbeitsergiebigkeit wird am laufenden Band allerdings erst dann erreicht, wenn der Rhythmus der fließenden Produktion dem Arbeiter in Fleisch und Blut übergegangen ist. Jeder übermäßig häufige Personenwechsel bedeutet daher im Hinblick auf die Produktivität des Gesamtunternehmens einen Ertragsverlust,[239]) und um diesen zu vermeiden, wird dem Arbeiter im erhöhten Lohn ein starker Anreiz geboten, der ihn zum Beharren im Betriebe bestimmen soll. Dieser Gewinnbeteiligungsplan, den Henry Ford angeblich nur aus moralischen Erwägungen heraus aufstellt, erweist sich demnach zugleich als eine betriebspolitische Maßnahme von klug errechneter Wirksamkeit.

Der starke Rückgang im Arbeiterwechsel ist aus folgender Tabelle zu ersehen:[240])

Zahl der aus dem Dienst der Gesellschaft ausgeschiedenen Personen unter Angabe der Gründe.

Jahr	durchschnittlich beschäftigt	entlassen	freiwillig gegangen	vorübergehend ausgeschieden wegen Krankheit, Unfall etc,	Insgesamt
1912	13 623	8 490	39 575	7 383	50 448
1914	12 125	926	5 199	383	6 508
1915	18 028	27	2 871	23	2 931

Der Arbeiter hatte aber keineswegs, und das war die bedenkliche Kehrseite, von vornherein einen begründeten Anspruch auf diese zuschlägige Gewinnzahlung. Vielmehr wurde sie an Bedingungen geknüpft, die in ihrer Gesamtheit

[238]) Honermeier, a. a. O., S. 84.
[239]) Amerikareise deutscher Gewerkschaftsführer. S. 143.
[240]) Honermeier, a. a. O., S. 113; nach Emmet a. a. O., Seite 115

auf eine förmliche Kontrolle seiner Lebensführung hinzielen.[241])

Nach den Worten Henry Fords hat der Unternehmer nicht nur die unmittelbare Arbeitsleistung zu bezahlen, sondern alles, was im denkbar weitesten Sinne zur Reproduktion der Arbeitskraft notwendig ist. Das ist das Minimum, das dem Arbeiter als „Gesellschafter" des Unternehmens unbedingt zufließen muß. Aber derselbe Henry Ford hält sich für berechtigt, diese Reproduktion in allen ihren Teilen genau so zu überwachen, wie etwa die Zusammensetzung seiner Automobile. Es ist zu befürchten, meint er,[242]) daß der Arbeiter diese unerwartete Lohnerhöhung als „leicht verdientes Geld" hinnimmt, das ebenso leicht wieder ausgegeben werden darf. Solche Einstellung muß aber unweigerlich die Leistungskraft untergraben. Und mit dieser höchst merkwürdigen Begründung setzt die weitgehende Fürsorge ein. Inspizienten werden eingestellt und erkunden und kontrollieren Neigungen und Charaktereigenschaften, Familienleben und Vergnügungen ihrer nunmehrigen Schutzbefohlenen, die sich notwendig an die vorgeschriebenen „Normal-Tugenden" gewöhnen müssen, weil sonst die ersehnte Lohnerhöhung wieder entzogen wird. Diese „praktische Missionstätigkeit" führt notwendig zu einer Bevormundung, welche unerträglich ist, ganz abgesehen von allen Mißgriffen, die sich dabei nie vermeiden lassen.

„Die Bindung des Arbeiters erstreckt sich nicht nur auf die Zeit von 7 Uhr früh bis 3 Uhr nachmittags; sie gilt nicht nur für eine der 7000 Verrichtungen; sie erfaßt den ganzen Menschen, sie versklavt seine Person mit Leib

---

[241]) Dieses System der Betriebsspionage, welches hier geschildert wird, ist nicht nur bei Ford zu finden, sondern wird in ähnlicher Weise auch von anderen amerikanischen Unternehmern angewandt, in der Hauptsache, um die gewerkschaftliche Organisation der Arbeiter in ihren Betrieben entweder zu hindern oder zu zerstören. Deutsche Gewerkschaftsführer berichten: „Das Beobachten und heimliche Ueberwachen der Arbeiter ist in den unorganischen Betrieben Amerikas beschämend weit verbreitet. In einer sonst sehr fortgeschrittenen Maschinenfabrik in Cincinnati zeigte und schenkte uns der Inhaber vorgedruckte Formulare, auf denen die Werkmeister allwöchentlich über jeden der ihnen unterstellten Arbeiter, dessen Charakter, Gesinnung, Aeußerungen, Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten in allen Einzelheiten zu berichten haben". — Amerikareise deutscher Gewerkschaftsführer, S. 139.

[242]) Ford, a. a. O., S. 148.

und Seele zu 100 Prozent".[243]) Und es bleibt erstaunlich, daß diese Methode, welche die europäische Arbeiterschaft sich schwerlich bieten lassen würde, von Ford mehrere Jahre hat durchgeführt werden können, sogar mit Erfolg, denn wenn bei Inkraftsetzung dieses Planes erst 60 Prozent der Arbeiterschaft für würdig befunden wurden, so erhöhte sich schon nach 6 Monaten diese Zahl auf 87 Prozent, während nach 1½ Jahren nur ein Bruchteil von 1 Prozent die Prämie nicht erhielt.[244])

Seitens der Arbeiterschaft aber ist dieses Spitzelsystem der Einmischung in ihre persönliche Freiheit immer nur widerwillig ertragen worden. Der innere Widerstand wurde umso größer, um so geringer die Spannung zwischen den von Ford bezahlten Löhnen und den allgemeinen amerikanischen Lohnsätzen wurde. Denn die schon 1914/15 gezahlten und damals unverhältnismäßig hohen Fordlöhne sind bis 1919 die gleichen geblieben und deshalb als Reallöhne durch die amerikanische Kaufkraftveränderung immer kleiner geworden,[245]) währenddessen die Löhne in den Vereinigten Staaten bis 1920 nominal durschnittlich um 100 Prozent gestiegen sind.[246]) So wurde denn späterhin auch das System geändert und schließlich ganz fallen gelassen und am 1. Januar 1920 durch den sogenannten Bonus- und Investierungsplan ersetzt.[247])

Damit wird dem Arbeiter und Angestellten in zweifacher Weise die Möglichkeit gegeben, an den Geschäftsgewinnen der Gesellschaft teilzunehmen. Was den Bonus angeht, so wird, ähnlich wie im Gewinnverteilungsplan, entscheidend dafür die Lohnhöhe; neu hinzu tritt aber als bestimmendes Moment die Beschäftigungsdauer des Arbeiters. Es wurde diese Dienstzeit von Oktober 1914 ab berechnet. Einzige Voraussetzung bildet nur noch eine Beschäftigungszeit von 3 Monaten in den Fordbetrieben. Gleichzeitig wird der Mindestlohn auf 6 Dollar erhöht.

---

[243]) Friedrich, a a. O., S. 15.

[244]) Ford, a. a. O., S. 150.

[245]) Amerikan. Lebenshaltungskostenindex.

1913/14	100	1914/15	100,5
1916/17	131,3	1919/20	194,8

[246]) Honermeier, a. a. O., S. 121.

[247]) Facts from Ford, S. 59.

Die Bonusverteilung für das Jahr 1919 nach Maßgabe der genannten Gesichtspunkte ergibt sich aus folgender Tabelle:[248])

Angestellt früher als	6,00	6,40	6,80	7,20	7,60	8,00	8,40	8,90	9,20	9,60	10,00	10,40	10,8
1. 10. 1919	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170
1. 10. 1918	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190
1. 10. 1917	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	210
1. 10. 1916	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	210	220	230
1. 10. 1915	130	140	150	160	170	180	190	200	210	220	230	240	250
1. 10. 1914	150	160	170	180	190	200	210	220	230	240	250	260	270

Im Investierungsplan wird den Arbeitern und Angestellten die Möglichkeit einer Kapitalbeteiligung geboten. Es werden von der Ford-Motor-Company Zertifikate ausgegeben in Stücken von 100, 500 und 1000 Dollar, welche nicht veräußerlich und nicht übertragbar sind und mindestens 6 Prozent Zinsen tragen. Im übrigen schwankt die Zinshöhe je nach dem Geschäftsergebnis des betreffenden Jahres und ist gelegentlich sogar bis auf 14 Prozent gestiegen.[249]) Die anfänglich unbegrenzte Beteiligungsfreiheit wurde aber 1922 auf einen bestimmten Prozentsatz des jeweiligen Einkommens beschränkt.

Durch diesen Bonus- und Investierungsplan wird freilich der finanziell günstige Stand des Ford'schen Arbeiters und Angestellten nach dem Gewinnbeteiligungsplan von 1914 nicht wieder erreicht, wenngleich Ford immer noch in den Vereinigten Staaten die höchsten Löhne zahlt. Die Stundenlöhne des qualifizierten Arbeiters, etwa des Maschinenschlossers oder des Werkzeugmachers, liegen in der Regel 10 Cent über den normalen Tariflöhnen.[250])

Noch günstiger ist das Verhältnis in Bezug auf die ungelernten Arbeiter. Diese verdienen — und zwar gelten

[248]) Ebd., S. 61. Es heißt in der ersten Bekanntmachung dieses Planes: „Die Gesellschaft beabsichtigt, die Bonusverteilung fortzusetzen, wenn nach Meinung der Direktoren die Verdienste es gestatten". Konkrete Angaben über die Gestaltung dieses Programmpunktes in den folgenden Jahren hat der Verfasser nicht vorfinden können.

[249]) The Ford Industries, S. 123.

[250]) Amerikareise deutscher Gewerkschaftsführer, S. 142.

diese Zahlen für das Jahr 1925 – 30, und auch 40 und mehr Prozent über den durchschnittlichen Lohn der ungelernten im Lande.[251])

Kapitel V.

Arbeiterfürsorge und Arbeiterwohlfahrt. Das soziale Problem.

Die ergänzende Darstellung aller Pflege- und Fürsorgemaßnahmen, eine Darstellung also der sozialpolitischen Ideenwelt im weitesten Sinne, wird das Bild vervollständigen, welches wir in unseren bisherigen Ausführungen von der Stellung des Arbeiters im fordistischen Wirtschaftssystem entworfen haben. Denn angemessene Arbeitsbedingungen und angemessene Arbeitsentschädigung sichern dessen wirtschaftliche Unabhängigkeit nur solange ‚wie die volle Arbeitskraft ihm erhalten bleibt. Deshalb die Frage: Welche Sicherungen bietet Ford für den Fall, daß diese Arbeitskraft durch Krankheit oder Unglücksfall dauernd oder vorübergehend verloren geht? Um so bedeutungsvoller wird die Klärung dieser Verhältnisse, weil in den Vereinigten Staaten eine öffentliche Regelung der Kranken-, Unfall-, Alters- und Invaliditätsversicherung nicht besteht.

Henry Ford holt dabei ziemlich weit aus. Er richtet sein Augenmerk nicht nur auf den nächsten Umkreis seiner eigenen Werksangehörigen. Ebenso wenig sind seine sozialen Aktionen mehr oder minder zufällig entweder als Ausfluß einer mildtätigen Gesinnung oder sogar als bewußt gestaltetes Bindemittel von propagandistischer Wirkung; vielmehr beanspruchen sie für sich eine generelle Bedeutung; sie münden alle in einen großen Leitgedanken, den Kampf gegen die Armut.

Der Satz des Malthus: „Wer in einer bereits im Besitz genommenen Welt geboren wird, hat, wenn er die

---

[251]) Ebd., S. 143. Eine ausführliche Darstellung der amerikanischen Lohnverhältnisse fällt aus dem Rahmen dieser Arbeit. Es wird u. a. verwiesen auf: Koettgen, Das wirtschaftliche Amerika, Tabellenanhang. Hirsch, Das amerikanische Wirtschaftswunder, S. 33 ff. Honermeier, a. a. O., S. 121 ff. Austin Lloyd, a. a. O., S. 25 ff. Amerikareise deutscher usw., vor allem S. 157 ff.

Mittel zu seiner Existenz weder von seinen Verwandten noch durch Arbeit finden kann, durchaus kein Recht auf Ernährung. Tatsächlich ist er überflüssig auf der Welt. Auf der großen Tafel der Natur ist kein Gedeck für ihn aufgelegt". Dieser Satz widerspricht dem amerikanischen Denken und hat von jeher und keineswegs zufällig gerade in Amerika durch Carey[252]) stärksten Widerspruch gefunden. Für Carey ist die Armut nicht unabänderlich; sie ist kein notwendiger Teil der Wirtschaftsverfassung. Wie er an die strenge Harmonie im Universum glaubt, so fußt gleich ihm auch der unerschütterliche und siegbewußte Optimismus Henry Fords in der tiefen Ueberzeugung vom sinnvollen Haushaltsplan der Natur: die Erde produziert oder ist imstande, genug zu produzieren, um jedem einen anständigen Lebensunterhalt zu gewähren, nicht nur was Nahrung, sondern auch was alle übrigen Lebensnotwendigkeiten anbetrifft.[253])

Unter Armut versteht Ford[254]) den Mangel an hinreichender Nahrung, Unterkunft und Kleidung für das Individuum und die Familie. Diese Art von Elend kann aber beseitigt werden, weil die wichtigsten Quellen, aus denen es entsteht, kontrollierbar sind. In erster Linie liegt die Ursache in der fehlerhaften Gestaltung von Produktion und Verteilung, in der Verschwendung, die auf jeder Etappe des Güterumlaufs getrieben wird. Denn von sich aus, das ist seine Meinung, wären die industriellen Unternehmungen

[252]) H. C. Carey, Lehrbuch der Volkswirtschaft und Sozialwissenschaft. Herausgegeben von Carl Adler, München 1866, Kapitel 38, Bevölkerung. Careys Fragestellung: (S. 590) Ist es möglich, daß der Schöpfer, nachdem er in der ganzen materiellen Welt ein System eingerichtet hatte, dessen Teile in der vollkommensten Harmonie untereinander stehen, daß er dann den Menschen, den Herrn von allen, Gesetzen unterworfen hat, die eine allgemeine Disharmonie erzeugen müssen? Seine Ergebnisse (S. 596) besagen 1., daß keine Funktion des menschlichen Körpers nach einer so festen und bestimmten Regel vonstatten geht, dass man sie zur Basis arithmethischer Formeln machen dürfte; 2., daß alle diese Funktionen unter wechselnden Verhältnissen schwanken, vom gänzlichen Aufhören bis zum Uebermaß; 3., daß sie in ihrer Form unter selbstgeordneten Gesetzen, der Grundursache der Existenz des Wesens gemäß variieren und 4., daß es im ganzen Naturreich kein Beispiel gibt, in welchem die bekannten Gesetze eines Gegenstandes ihren eigenen Zwecken entgegenwirken oder die Harmonie des allgemeinen Schöpfungsplanes stören.

[253]) Ford, Leben und Werk, S. 315.

[254]) Ford, a. a. O., S. 215.

durchaus imstande, einen angemessenen Teil des von ihnen geschaffenen Reichtumes wieder auszuschütten. Doch die Verschwendung ist in der Regel so groß, daß für alle an dem Unternehmen Beteiligten nicht genug übrig bleibt, trotzdem das Produkt gewöhnlich zu so hohem Preis gekauft wird, daß sich sein Verbrauch dadurch von selbst einschränkt.

Das Heilmittel besteht nach Ford im besseren Produktionsverfahren und nicht etwa im kleinlichen Sparen. Darin liegen alle Möglichkeiten; Produktion im Sinne der Dienstleistung erzeugt zweckmäßige und billige Produkte, welche die Lebenshaltung des Konsumenten bereichern. Sie sichert einen finanziellen Erfolg, der dem Unternehmer gestattet, bei angemessenem Eigengewinn seinen Mitarbeitern die höchsten Löhne zu zahlen und vor allem, sie bietet dank ihrer betriebstechnischen Eigenarten und ihrer weitgehenden Arbeitsdifferenzierungen Raum für alle, die willens sind, durch ehrliche Arbeit den Lebensunterhalt zu verdienen. Das ist die Ueberzeugung Fords. In einem Gemeinwesen, dessen Wirtschaft nach dem Prinzip der Dienstleistung aufgebaut ist, besteht keine Notwendigkeit, Almosen auszuteilen; es erübrigt sich jede private oder organisierte Wohltätigkeit.

Wohltätigkeit gestattet ja im besten Fall nur vorübergehende Notlagen zu beheben. In den meisten Fällen züchtet sie nach der Lehre Fords bei den Empfängern dieser „sozialen Dienste" ein Gefühl kindergleicher, erwartungsvoller Hilfslosigkeit anstelle eines vertrauensvollen Selbstgefühles und starker Selbstgenügsamkeit. Die beabsichtigte Wirkung wird nicht erreicht, der Zustand der Armut verewigt. Denn, was nützt es z. B. die Armen zu speisen, wenn nicht alle Bemühungen darauf abzielen, den Hunger überhaupt unmöglich zu machen? Es kommt nicht so sehr darauf an, eine aktuelle Bedürftigkeit zu heilen. Die Folgerichtigkeit des wirtschaftlichen und sozialen Handelns verlangt vielmehr danach, jene Verhältnisse, aus denen die Hilfsbedürftigen hervorgehen, zum Angriffspunkt zu wählen, um so das Uebel an der Wurzel selber zu bekämpfen. Verarmung erscheint stets als Verlust der wirtschaftlichen Selbständigkeit; sie hat ein Ende, sobald die scheinbar zum Selbstunterhalt Unfähigen aus der unproduktiven Klasse herausgehoben und in die produktive versetzt werden. Diese Möglichkeit aber, so behauptet Ford, ist fast immer ge-

geben, und als unbedingt irrig erweist sich die landläufige Ansicht, daß voller Besitz der Kräfte Grundbedingung zur Höchstleistung bei jeder Art von Tätigkeit ist. „In einem gut geleiteten industriellen Unternehmen kann und soll sogar die Belegschaft so geartet sein, wie etwa bei irgend einem Durchschnitt der menschlichen Gesellschaft".[255]) Und wie es in dieser physisch und geistig starke oder schwache, gesunde oder kräftige Naturen gibt, solche ohne körperliche Schäden und Krüppel jeglicher Art, so soll auch die gut geleitete Fabrik als eine abgeschlossene Welt im kleinen sie alle in sich aufnehmen können. Es ist in Wahrheit erstaunlich, wie es Ford gelingt, diese grundsätzliche Forderung in die Tat umzusetzen, den letzten Rest einer Arbeitsmöglichkeit des Menschen in die Kategorien seines Systems einzugliedern, derart, daß Invalide und Kranke Verwendung finden und dadurch der dumpfen Resignation entgehen, wertlose und unbrauchbare Mitglieder der menschlichen Gesellschaft zu sein. Arbeit und immer wieder Arbeit ist es, die Ford jedem, und sei er in einer noch so verworrenen und verzweifelten Lebenslage, abringen will. Ganz auf sich selbst gestellt soll der Mensch im Ausmaße seiner geistigen und physischen Kräfte sich den Weg in harter Arbeit nach oben bahnen.

In den Anstellungsbüros der Gesellschaft gilt daher als selbstverständlicher Grundsatz, daß kein Arbeiter wegen körperlicher oder moralischer Mängel abgewiesen oder entlassen werden darf.[256]) Ebensowenig versucht Ford, aus den Gebrechen dieser Unglücklichen persönlichen Vorteil zu ziehen, etwa dadurch, daß sie bei entsprechend minimalen Löhnen für zwar notwendige, aber doch unbedeutende Leistungen Verwendung finden. Ganz im Gegenteil: das erstrebte Ziel ist immer, sie auf eine völlige Gleichheitsstufe mit den Gesunden, den produktiv arbeitenden zu stellen; denn volkswirtschaftlich bedeutet es den höchsten Grad von Verschwendung, die körperlich Minderwertigen irgend eine unrentable und nebensächliche Verrichtung ausführen zu lassen, nicht, um ihnen dadurch den Lebensunterhalt zu verschaffen, sondern lediglich, um sie vor Trübsinn zu bewahren.[257]) Die Differenzierung der Industrie bietet Arbeiten, die jeder leisten kann. In

[255]) Ford, a. a. O., S. 124.
[256]) Ford, a. a. O., S. 125.
[257]) Ford, a. a. O., S. ??

der differenzierten Industrie gibt es nach Ansicht Fords mehr Posten, die durch Blinde ausgefüllt werden können, als Blinde überhaupt vorhanden sind. Ebenso gibt es mehr Stellen für Krüppel als Krüppel auf der Welt. Auf allen diesen Posten kann der Mann, der kurzsichtigerweise als ein Objekt der Wohltätigkeit betrachtet wird, einen genau so guten Lebensunterhalt verdienen wie der klügste und kräftigste Arbeiter.

Vorwiegend im Hinblick auf diese Möglichkeit, wobei als aktuelle Ursache das Problem der Beschäftigung der amerikanischen Kriegsbeschädigten besonders maßgebend war, sind alle Verrichtungen in den Ford-Betrieben, bis auf die geringfügigsten Umstände genau untersucht und klassifiziert worden. Es wurde festgestellt, ob die Arbeit leicht, mittelmäßig oder schwer sei, ob naß oder trocken, ob sauber oder schmutzig, ob bei guter oder schlechter Luft, ob zweihändig oder einhändig, stehend oder sitzend, lärmend oder leise, ob sie Ansprüche an die Genauigkeit stellt usw. Das Ergebnis: Von 7832 verschiedenen Verrichtungen erforderten 3595 keinerlei körperliche Anstrengung, sie hätten von den schmächtigsten und schwächsten Männern, ja mit gleichem Erfolg auch von Frauen oder älteren Kindern geleistet werden können. Dabei fanden sich nicht weniger als 670 Arbeiten, die sich von Beinlosen, 2637, die sich von Einbeinigen, 2, die sich von Armlosen, 715, die sich von Einarmigen, 10, die sich von Blinden verrichten ließen. Eine entsprechende Analyse der Werkangehörigen im Jahre 1920[258]) zeigt tatsächlich das erstaunliche Ergebnis, daß nicht weniger als 9563 Arbeiter vorhanden waren, die „jenseits des Ozeans" nie und nimmer als voll erwerbsfähig bezeichnet worden wären, darunter 123 mit verkrüppelten und amputierten Armen und Händen, 4 Vollerblindete, 207 auf einem Auge Erblindete, 37 Taubstumme, 60 Epileptiker, 4 ohne Beine oder Füße und 234 mit nur einem Fuß oder einem Arm.

So erscheint immer wieder die Arbeitsfähigkeit des Menschen als die sicherste Schutzwehr im erfolgreichen Kampf gegen die Armut. Sie allein sichert die wirtschaftliche Selbständigkeit. Es entspricht daher dieser Wertschätzung, wenn in den Fordbetrieben durch ein ausgedehntes und weitläufiges System von Einrichtungen der Unfallverhütung und Betriebssicherheit, der Fabrikhygiene

[258]) Facts from Ford, S. 45.

alle Vorsorge getroffen wird, damit diese Arbeitskraft nicht unnötig gefährdet wird, sondern voll erhalten bleibt. Die Industrie braucht keine menschlichen Opfer zu fordern.[259])

Bei gewissenhafter Prüfung läßt sich feststellen, daß alle Unglücksfälle sich auf Faktoren zurückführen lassen, deren störende Wirkung leicht auszuschalten ist. Veranlassung kann zunächst sein eine mangelhafte Konstruktion, eine defekte Maschine, Platzmangel oder fehlende Schutzvorrichtungen. Dagegen hilft die Konstruktion einer besseren und gefahrlosen Maschine und ihre zweckmäßige Anordnung im Betriebsraum. „In unseren Augen", sagt Ford,[260]) „gilt keine Maschine, mag sie noch so leistungsfähig sein, als brauchbar, die nicht absolut sicher ist. Ein gelegentlicher Unglücksfall wird von einem eigens dazu eingestellten, wissenschaftlich geschulten Manne auf seinen Ursprung zurückgeführt und die Maschine erneutem Studium unterzogen, um den Fall in Zukunft gänzlich auszuschließen". Veranlassung kann weiter sein Unsauberkeit, schlechtes Licht und schlechte Luft und dann auch unsachgemäße Kleidung, Leichtsinn, Unwissenheit, geistige Erschlaffung und mangelhaftes Zusammenarbeiten. Dagegen hilft ein systematisch durchgeführter Erziehungsfeldzug zur Aufklärung und Belehrung der Arbeiter durch Wort, Schrift und Bild, durch den Film und belehrende Vorträge in den Werkschulen, teils die praktisch bis aufs peinlichste erstrebte Sauberkeit in allen Arbeitsgängen. Allein in Highland-Park ist z. B. bei einer Belegschaft von 60 000 Mann dauernd eine Reinigungskolonne von 1700 Mann angestellt, davon 80 Mann ausschließlich zum Fensterputzen, und wie Rieppel berichtet,[261]) wirkt das Ganze in seiner geradezu koketten Sauberkeit mehr wie eine Ausstellungshalle als wie eine in Betrieb befindliche Fabrik. Der unbestrittene Erfolg der Gesamtheit dieser fabrikpflegerischen Maßnahmen liegt in der Tatsache, daß es gelang, die Unfallhäufigkeit in den Fordbetrieben von 1914 bis 1918 um 80 Prozent und auf weniger als ein Sechstel des nationalen Durchschnitts zu reduzieren.[262])

---

[259]) Ford, Leben und Werk, S. 134.

[260]) Ebd.

[261]) Rieppel, a. a. O., S. 7.

[262]) The Fords Industries, S. 122.

Selbst auf die Kranken dehnt Ford die ihm eigentümliche Art der Fürsorge aus.[263]) Auch sie sollen für die Dauer ihrer Behandlung ganz auf sich selbst gestellt sein, die mäßigen Kosten selbst bestreiten und wenn irgend möglich auch selbst verdienen können. Die Rekonvaleszenten im Fordhospital können arbeiten, wenn sie wollen. Von den Tausenden verschiedenen Verrichtungen finden sich immer einige, leicht und anregend genug, um für sie geeignet zu sein. Nach den Beobachtungen der Aerzte, so versichert wenigstens Ford, beschleunigt dies die Genesung und hilft über die Eintönigkeit der Rekonvaleszententenzeit hinweg; es steigert das Selbstgefühl des Kranken und gibt jedem das Empfinden zurück, daß er für die menschliche Gesellschaft keine Belastung mehr darstellt.

Wenn auch diese seine soziale Lieblingsidee, dem Krankenhaus für den besitzlosen Arbeiter den Charakter eines Wohltätigkeitsinstitutes zu nehmen, sich bislang noch nicht vollständig verwirklicht hat, so kann Ford doch auf einem anderen Gebiete, dem der Arbeiterschulung,[264]) für sich einen vollen Erfolg buchen. Schulen sind vorhanden für Händler, die den Verkauf der fertigen Wagen übernehmen, für Lehrlinge, um sie zu Werkzeugmachern auszubilden, für die allerjüngsten, den Nachwuchs der Fabrikbelegschaft und für die elternlosen Kinder aus Detroit, um ihnen brauchbare Kenntnisse an die Hand zu geben, damit sie sich später im Leben behaupten. Alle diese Schulen aber haben das gemeinsam, daß sie weder durch die privaten Mittel Fords, noch durch das Unterrichtsgeld der Schulbesucher erhalten werden. Sie alle erhalten sich selbst, und mehr als das: auch die Schüler können auf Grund der im praktischen Unterricht geleisteten und angemessen bezahlten Arbeit ihren eigenen Lebensunterhalt bestreiten. Das klingt märchenhaft. 12jährige Jungen bekommen ein Jahresstipendium von 400 Dollar. Sie können mehr verdienen, wenn sie fleißig sind, bis zu 600 Dollar im Jahr. Sie haben drei Wochen Ferien. Trotzdem behalten sie ihre volle Unabhängigkeit und sind nach beendetem Studium Ford gegenüber zu nichts verpflichtet. Sie können bleiben, wenn sie wollen und natürlich wird das gerne gesehen; aber sie können auch anderswo arbeiten, oder wenn sie

[263]) Vor allem Ford, Das große Heute, Kap. 16, Krankheit oder Verhütung? Ford, Leben und Werk, S. 252 ff.

[264]) Darüber Ford, Leben und Werk, S. 247 ff.

Lust haben, ihre technische Ausbildung vollenden. Sie haben ihren Weg sich selber verdient.

Diese sozialen Ideen und ihre praktischen Auswirkungen sind als erfolgreicher Vorstoß gegen die Armut unbedingt positiv zu werten. Sie wurzeln in ihrer Gesamtheit in den arbeitstechnischen Bedingungen der Ford'schen Riesenbetriebe, deren soziale Spannweite aus diesem Grunde außerordentlich versöhnlich stimmt und manche Härten zu kompensieren vermag. Es ist aber Henry Ford zuzurechnen, die darin schlummernden Möglichkeiten mobilisiert zu haben. Daß damit gleichzeitig der eigene Vorteil des Unternehmers Hand in Hand läuft, ist eine Nebenwirkung, welche dieses Verdienst nicht beeinträchtigen kann. Das hat die gesamte Ford-Literatur anerkannt.[265])

Freilich darf in diesem Zusammenhang nicht der Hinweis darauf fehlen, daß Henry Ford dieses soziale Programm in Amerika zu verwirklichen sucht. Das ist der Unterschied: der amerikanische Arbeitgeber kann Arbeit geben, während es in den europäischen Ländern in der Gegenwart durchweg nicht einmal möglich ist, die völlig Gesunden und Leistungsfähigen hinlänglich zu beschäftigen, nicht davon zu reden, daß hier die Industrie längst nicht diesen weitgehenden Grad der Arbeitsdifferenzierung aufzuweisen hat.

Kapitel VI.

Unternehmerkapital — Finanzkapital. Das Finanzierungsproblem.

Die Besonderheiten der Ford'schen Ideenwelt und seiner praktischen Wirtschaftsgestaltung sind durch die in den vorangehenden Kapiteln aufgezeigte Eingliederung der Arbeit in dieses System nur zum Teil gekennzeichnet.

[265]) Eine Ausnahme bildet Walcher: „Ford unterscheidet sich vom Durchschnittskapitalisten nur dadurch, daß er begreift, in welch hohem Maße das Wohl und Wehe der Arbeiter die Produktivität beeinflußt, eine Einsicht, der einige Kühe und Pferde im Stalle hat, mit Ford gemeinsam hat. Der Bauer weiß in der Regel ganz genau, daß der Nutzen, den er von seinen Kühen hat, um so größer ist, je sorgfältiger er sie pflegt und füttert und je gesünder der Stall ist, in dem sie untergebracht sind (Walcher, a. a. O., S. 49.)

Das Bild wird vervollständigt durch eine Darstellung der Stellungnahme Fords zum Kapital.[266])

Ein großer Gegensatz wird von Henry Ford in Breite, allerdings weniger klar und keineswegs eindeutig, in oft sich widersprechenden Formulierungen herausgestellt: Der Gegensatz von Unternehmerkapital und Finanzkapital, der Gegensatz des im Betrieb gebundenen und des frei beweglichen, Anlage suchenden Kapitals. Seine Abneigung gilt den Banken und Börsen, den Finanzierungsgesellschaften und insbesondere dem Effektenkapitalismus und damit im Zusammenhang der Aktiengesellschaft als Organisationsform der Unternehmung. Die von ihm entwickelten Grundsätze der Betriebsfinanzierung verlangen Kapitalergänzung und Betriebsausbau aus eigener Kraft. Ford steht in ständiger Kampfstellung gegen Wallstreet. „Sein Lebenswerk", so sagt Lüddecke,[267]) „bedeutet den rücksichtslosesten und zugleich erfolgreichsten Vorstoß, den jemals ein Großorganisator gegen die Machtstellung des beweglichen Finanzkapitals unternommen hat".

Die Wurzel dieser Anschauungen ist zweifacher Art. Es ist zunächst das ethische Prinzip der Dienstleistung, die Gegenüberstellung des Unternehmers aus Dienstwillen und des Unternehmers aus Profitwillen, welche sich hier mit Bezug auf die Einstellung zum Kapital und zur Kapitalverwertung wiederholt. Es ist weiterhin der von Ford

---

[266]) Es soll in diesem Abschnitt der Arbeit, welche von den Ideen Fords handelt, keineswegs die finanzielle Entwicklungsgeschichte der Ford-Motor-Company gegeben werden. Das geht über den Rahmen der Arbeit hinaus und ist zudem fast unmöglich, weil Ford darüber in seinen Buchveröffentlichungen nur spärliche Angaben macht, weil andererseits das, vor allem in der Zeitungsliteratur, stark zersplitterte Material ebenfalls kein lückenloses und vollständiges Bild vermittelt. Ein von Honermeier in dieser Richtung unternommener Versuch (a. a. O., S. 82 ff.) bleibt aus diesem Grunde unbefriedigend. Man beachte die vielfach sich widersprechenden Zahlenangaben. — Es werden hier dargestellt der von Ford auf Grund seines ethischen Prinzips der Dienstleistung entwickelte Gegensatz von Unternehmerkapital und Finanzkapital und die aus dieser Grundeinstellung von ihm gefolgerten Methoden der Betriebsfinanzierung: Akkumulation der Gewinne zur produktionellen Neuverwertung, Verzicht auf Leihkapital und Sicherung der finanziellen Unabhängigkeit durch Haltung von Barreserven. Die Tatbestände seiner finanziellen Entwicklung werden nur soweit herangezogen, wie sie diese von Ford verfochtenen Methoden verdeutlichen.

[267]) Lüddecke, a a. O., S. 26.

verfochtene „Herr-im-Hause-Standpunkt", sein Streben nach einer vollkommenen und allseitigen Unabhängigkeit seiner Entschließungen, ein Grundsatz, dessen Notwendigkeit und Berechtigung Ford ebenfalls aus seinem ethischen Grundprinzip herleitet. Denn, um seiner Idee zum Siege zu verhelfen, so versichert er, muß jeder anders geartete Einfluß aus seinen Unternehmungen ferngehalten werden.

Ford ordnet alles dem einen Ziel unter, möglichst viel solcher Waren zu produzieren, welche dem Konsumenten einen wirklichen Dienst erweisen können. Der Wille zu nützen soll nach ihm immer im Vordergrund stehen, nicht etwa der Wille, möglichst risikolos, möglichst große Gewinne zu erzielen. „Das Anlagekapital des Unternehmers aus Dienstwillen ist ein lebendiges Geld; es geht in das Geschäft, um zu arbeiten und mit dem Geschäft zu teilen. Es ist da, um gebraucht zu werden; es teilt alle eventuellen Verluste, es ist bis zum letzten Pfennig ein Aktivum und nie eine Verpflichtung".[268])

Finanzkapital in jeder Form ist demgegenüber nur auf Profit eingestellt. Das Interesse am Sacherfolg des Unternehmens wird dem Interesse am Geldertrag untergeordnet. „Es ist totes Geld und als solches ein Saugwerk. Es pulsiert nicht mit aufrichtigem Herzen in dem Geschäft als Teil desselben; es ist totes Gewicht und je eher sich das Geschäft von ihm befreit, desto besser. Totes Kapital ist kein mitschaffender Faktor, sondern eine müßige Belastung".[269]) Und wieder an einer anderen Stelle heißt es:[270]) „Der vorherrschende Gedanke an das Geld statt an die Dienstleistung bringt die Furcht vor dem Mißlingen mit sich, und diese Furcht versperrt den Zugang zu den Geschäften; — es erzeugt Angst vor der Konkurrenz, vor einem Wechsel der Methoden, vor jedem Schritt, der zu einer Aenderung der Sachlage führen könnte".[271])

Die Einrichtung, welche nach der Meinung Fords den Profitwillen des beweglichen Finanzkapitals am stärksten zum Ausdruck bringt, ist die Börse. „Sie verführt zu dem Trugschluß, das Geschäft ginge gut, wenn das Hasardspiel mit Aktien sich im Aufschwung befindet, und schlecht, wenn diese Hasardeure zufällig die Aktienpreise herunter-

[268]) Ford, das große Heute, S. 36.
[269]) Ebd.
[270]) Ford, Leben und Werk, S. 53.
[271]) Ford, Das große Heute, S. 285.

drücken". Die Börse ermöglicht rein spekulativ erzeugte Gewinne durch Ausnutzung von Kursdifferenzen, Gewinne, welche für Ford nicht die geringste Berechtigung haben, weil sie sich nach seiner Meinung nicht aus „ehrlicher" Arbeit herleiten.

Nicht minder heftig zieht Henry Ford gegen den Effektenkapitalismus zu Feld. Umwandlung eines Unternehmens, welches im Sinne des Dienstleistungsprinzips aufgebaut ist, in eine Aktiengesellschaft, bringt notwendig diesen Dienstwillen zum Erlöschen. Denn dem Aktienbesitzer ist sein Anteilschein nichts weiter als die Bescheinigung eines Geldinteresses. Er fühlt sich nicht als Unternehmer, sondern nur als Rentenempfänger. „Es bedeutet aber einen Hemmschuh für ein Geschäft, wenn Leute, die nicht in dem Geschäft tätig sind, die Fäden in der Hand halten, weil das Geschäft häufig dadurch gezwungen wird, eine Geldheckmaschine statt eine Einrichtung zur Warenerzeugung zu werden. Sobald es diese Aufgabe irgend einer Industrie ist, Dividenden und nicht Gebrauchswaren zu erzeugen, ist deren Wirksamkeit innerlich faul. Das Geschäft beugt sich vor dem Aktienbesitzer und nicht vor dem Konsumenten, und das heißt den Hauptzweck einer Industrie verkennen".[272])

Die Verfechter einer zinsfreien Wirtschaft haben geglaubt, Ford als einen der ihrigen für sich in Anspruch nehmen zu können.[273]) Und in der Tat läßt eine wortgemäße Ausdeutung mancher Aeußerungen Fords die Vermutung zu, als ob rein rechnungsgemäß für ihn eine Verzinsung des investierten Kapitals nicht in Frage kommt. „Das habe ich niemals verstanden, vermochte ich auch niemals zu begreifen", so sagt er,[274]) „nach welcher Theorie der Zinsfuß für das ursprüngliche Anlagekapital eines Geschäftes zu berechnen ist. Die sogenannten Finanziers unter den Geschäftsleuten behaupten, das Geld wäre 6 Prozent oder 5 Prozent oder 4 Prozent wert und ein Geschäftsmann, der 150 000 Dollar in ein Geschäft einbringt, sei berechtigt, dafür so und soviel Zinsen zu beanspruchen, weil er, wenn er die betreffende Summe, anstatt sie in das Geschäft zu stecken, auf eine Bank getan oder in Wertpapieren angelegt hätte, daraus ebenfalls einen bestimm-

[272]) Ford, Das große Heute, S. 287.
[273]) Rieppel, a. a. O., S. 40.
[274]) Ford, Leben und Werk, S. 45.

ten Gewinn ziehen würde. Daher wird ein bestimmter Zuschlag auf die Betriebsspesen eines Geschäftes als Verzinsung des Anlagekapitals bezeichnet". Und es heißt weiter:[275]) „Wenn jemand glaubt, daß sein Geld fünf oder 6 Prozent einbringen wird, sollte er es dort anlegen, wo er diesen Gewinn erzielen kann, aber das in einem Geschäft angelegte Kapital ist keine Belastung des Geschäftes — oder sollte es doch wenigstens nicht sein. Es hört auf, Geld zu sein und wird ein Produktionsmittel, oder sollte es wenigstens werden".

Freilich wird damit keineswegs von Ford, wie es diesen Sätzen nach den Anschein hat, der Verzicht auf jeden Kapitalertrag zum Ausdruck gebracht. Denn andererseits versichert er immer wieder, daß eine Unternehmung, welche im Sinne des Prinzips der Dienstleistung aufgebaut ist, eine vorherige Gewinnfixierung gar nicht bedarf, daß vielmehr die Gewinne sich von selbst einstellen im überreichen Maße, in einer Höhe, wie sie in der üblichen kapitalistischen Produktion nicht zu erzielen wären. Gemeint ist von Ford deshalb nicht das bloße Rechnen in Kapital und Zins, denn das wird von Ford, der schließlich keine planlose Produktion treiben kann, genau so gepflegt wie von jedem anderen Unternehmer. Gemeint ist vielmehr, und das ist allerdings neu und eigenartig in seinem System, der Umschlag von Zins in Rente, Ausschüttung in Form von Dividenden an den Eigentümer des Kapitals. Gemeint ist also der Fall des sogenannten „arbeitslosen" Einkommens: Verzehr, dem als einzige Arbeitsleistung nur Disposition des Kapitaleigners über sein Kapital zur Seite steht.

Der Ethiker Ford fühlt sich als den Sachwalter der Geldgewinne, welche ihm durch den wachsenden Absatz seiner Automobile zufließen. Und diese Gewinne sollen nicht ihm, sondern der Allgemeinheit zugute kommen, den Arbeitern und Angestellten des Betriebes in Gestalt erhöhter Löhne, den Konsumenten durch den billigeren Preis der Produkte. „Es ist ein Teil unseres Glaubensbekenntnisses, daß die geschäftliche Dienstpflicht gänzlich dem Publikum gehört und daß die Ueberschüsse des Geschäftes in erster Linie dem Geschäft selbst als Dienstinstrument der Menschheit zustehen und in zweiter Linie den Leuten deren Arbeit und Energiebeitrag das Geschäft zu einem

[275]) Ford, Leben und Werk, S. 47.

ertragreichen Unternehmen gestalten".[276]) Höchst primitiv und aller Wahrscheinlichkeit nach vorwiegend in der Absicht, sich eine auffällige Reklame zu verschaffen, brachte Ford schon im Jahre 1918 den Konsumenten gegenüber diese Idee dadurch zum Ausdruck, daß er jedem Käufer seines Wagens in dem betreffenden Jahr 50 Dollar zurückzahlte. Seine Begründung war,[277]) er habe sich im Preise verrechnet, der Gewinn sei übermäßig hoch geworden und der Käufer habe ein Recht, an diesem Ueberschusse teilzunehmen. Jedenfalls hat nach der Ideologie Fords der Unternehmer als Leiter der Produktion lediglich den Anspruch auf ein Honorar, das freilich der qualifizierten Leistung gemäß entsprechend hoch liegt. Anspruch auf Rente in irgend einer Form hat er nicht. Gewinnüberschüsse sollen allemal in die Produktion zurückfließen, um gebunden in arbeits- und materialsparenden Neuanlagen, eine Senkung der Produktionskosten herbeizuführen, welche einen ständig fallenden Preis der Produkte bei verbreiterter Absatzbasis möglich macht. „Meine Politik", so sagt Ford,[278]) „harmonisiert nicht mit der allgemeinen Ansicht, daß ein Geschäft so geleitet werden müßte, daß die Aktionäre eine möglichst große Summe Bargeld aus ihm herausziehen können. Ich kann daher Aktionäre im gewöhnlichen Sinne des Wortes nicht brauchen; sie helfen nicht, die Gelegenheit zur Dienstleistung zu vermehren. Mein Ehrgeiz geht vielmehr darauf hinaus, immer mehr Arbeiter zu beschäftigen und, soweit es in meiner Macht steht, die Wohltaten des industriellen Systems, das wir zu begründen versuchen, immer weiteren Kreisen zugute kommen zu lassen. Dazu ist es nötig, daß der größte Teil der Gewinne wieder in ein produktives Unternehmen zurückfließt. Es ist für uns kein Platz für nicht mitarbeitende Aktionäre". Der Dienst also für den steigenden Preisabbau schluckt immer wieder auch die steigenden Gewinne ein, welche jeweilig als neues Anleihekapital erscheinen, um bei erhöhter Produktion durch steigenden Absatz sinkende Preise möglich zu machen.

„Wird nun Ford von Jahr zu Jahr reicher?" so fragt Gottl-Ottlilienfeld;[279]) „privatrechtlich, als Aktionär unstreitig; er wird auch der Tatsache nach verfügungsmächtiger,

---

276) Ford, Das große Heute, S. 39.
277) Ford, Leben und Werk, S. 189.
278) Ford, Leben und Werk, S. 191.
279) Ford, Leben und Werk, S. 191.

gestaltungswuchtiger. Eigentlich wächst doch nur die Ford-Motor-Company als Erwerbsgebilde. Sie wird von Jahr zu Jahr kapitalkräftiger, ertriebswuchtiger, um im Enderfolg an immer mehr Arbeiter hohe Löhne, an immer mehr Verkehrsbedürftige zu immer billigeren Preisen Autos zu verkaufen. An Ausschüttung fehlt es also auch hier nicht, sie nimmt bloß ganz andere Wege".

So ist seit 1919 von der Ford-Motor-Company keine Dividende mehr verteilt worden. Von besonderer Bedeutung ist dieses Jahr, weil es Ford gelingt, die Werke unter seine und seiner Familie ausschließliche Kontrolle zu bringen durch Vergleich mit seinen Mitaktionären. Ein planmäßig geführter Kampf um die absolute Alleinherrschaft in seinem Betriebe wurde damit zu Ende gebracht. Gegensätzliche Meinungen über das eigentliche Produktionsziel und vor allem über die Verwendung der Gewinne hatten zwischen Ford und seinen Mitgesellschaftern schon immer bestanden, eine Spannung, welche im Jahre 1916 den Höhepunkt erreichte. Das Geschäftsjahr 1915-16 war besonders ertragreich gewesen. Die Erzeugung stieg von 300 000 auf 785 000 Wagen. Bei einem Umsatz von 150 Millionen Dollar stellte sich der bilanzmäßig ermittelte Reingewinn[280]) auf 60 Millionen, ein Abschluß, der damals von der New Yorker Presse als Sensation ersten Ranges bezeichnet wurde. Henry Ford, der von dem damaligen Aktienkapital von 2 Millionen[281]) Dollar schon seit 1907 58 Prozent und damit die feste Kontrolle der Gesellschaft in seinen Händen hielt,[282]) wollte diesen Gewinn ausschließlich dazu benutzen, um den vertikalen Aufbau des Unternehmens zu vollenden, insbesondere, um in River Rouge Hochöfen und Stahlwerke anzulegen zur Herstellung der bei der Fabrikation des Fordwagens benötigten Stahlerzeugnisse. Die Mitaktionäre hingegen drängten auf Verteilung von Dividenden und riefen schließlich, als Ford sich weigerte, die richterliche Entscheidung an. Ford wurde vom höchsten Gerichtshof in Michigan zur Auszahlung von 19 Millionen Dollar verurteilt und „zwar einerseits deswegen, weil mit der tatsächlichen Aufwendung des von Ford für die Errichtung von neuen Betriebsanlagen in Aussicht genommenen Kapitals die im Staate Michigan

[280]) Honermeier, a. a. O., S. 85.
[281]) Ebd. S. 83.
[282]) Ebd., S. 8.

gesetzlich zulässige Kapitalisierungsgrenze von 50 Millionen Dollar überschritten werden würde, andererseits und in der Hauptsache jedoch aus dem Grunde, weil nach Auffassung der Gerichte sowohl vom ökonomischen als auch vom juristischen Standpunkte aus es dem Zwecke eines geschäftlichen Unternehmens durchaus zuwiderlaufen würde, wollte eine Gesellschaft die in ihrem Gewerbebetriebe erzielten Gewinne nicht unter ihre Aktionäre verteilen, sondern zu anderen Dingen verwenden". [283])

Ford, Vater und Sohn schieden daraufhin aus der Gesellschaft aus und gründeten die Ford-Motor-Company Detroit mit Edsel Ford als Präsidenten. [284]) Es wurde ein neuer Prozeß seitens der alten Mitaktionäre gegen Ford angestrengt wegen unlauteren Wettbewerbs, weil, wie es in der Klageschrift hieß, die kaufmännischen und technischen Fähigkeiten dieser Herren vertraglich der alten Gesellschaft gehörten. Erst im Verlauf dieses Rechtsstreites kam es zu einer endgültigen Einigung in der Weise, daß Ford die Aktienminoritäten aufkaufte. Der Kaufpreis betrug 110 Millionen Dollar, wovon 75 Millionen Dollar durch einen vom New Yorker Bankhaus Bond & Godwin [285]) für ihn arrangierten Riesenkredit und der Rest von Ford persönlich aufgebracht wurde. Im Anschluß an diesen Aktienankauf wird das Stammkapital der Gesellschaft von 2 Millionen Dollar auf etwas über 17 Millionen Dollar erhöht. Die 172 645 Aktien, welche nunmehr das Aktienkapital ausmachen und wovon jede auf einen Nennwert von 100 Dollar lautet, befinden sich ausnahmslos im Besitze der Familie Ford und zwar besitzen:

Henry Ford	95 321 Aktien
Edsel B. Ford	71 911 Aktien
Mrs. H. Ford	5 413 Aktien
Insgesamt	172 645 Aktien

Noch in einer anderen Beziehung unterscheidet sich das Ford'sche Prinzip der Betriebsfinanzierung von der üblichen Methode. Der kapitalistische Unternehmer will maximale Verzinsung des investierten Kapitals und wendet es deshalb dorthin, wo er diese Verzinsung erwarten kann. Dabei ist er nicht an seinen Betrieb gebunden. Er kann

[283]) Honermeier, a. a. O., S. 63.
[284]) Frankfurter Zeitung, Nr. 539, vom 24. Juli 1919.
[285]) Honermeier, a. a. O., S. 86.

unter Umständen Kapital, vor allem das umlaufende Kapital, aus seinem Betriebe herausziehen und anderweitig verwenden, und er wird dieses im gegebenen Falle dann tun, wenn ihm dadurch ein höherer Profit winkt. Es ist jeder Unternehmer aber auch nicht an sein eigenes Betriebskapital gebunden. Er wird fremde Geldbeträge in seinen Betrieb hereinziehen, wenn durch deren Verwendung ihm eine größere Verzinsung des eigenen Kapitals gewährleistet ist.

Dieses Prinzip ist bei Ford aufgehoben. Es ist sein Grundsatz, weder aus den Gewinnüberschüssen Geld auszuleihen noch Kredite in irgend einer Form in Anspruch zu nehmen. Die Gewinne des jeweils verflossenen Geschäftsjahres fließen in der überwiegenden Mehrheit zur weiteren produktionellen Verwertung in den Betrieb zurück, und nur aus ihnen heraus soll der Betrieb weiter ausgebaut werden. So sagt Ford:[286]) „Für jedes Geschäft ist es besser, wenn das Geld von den Käufern seiner Erzeugnisse stammt. Dieses Geld bedeutet weder für das Geschäft noch für das Publikum eine Belastung. Jedes andere Geld hingegen, das im Geschäft Verwendung findet, hemmt das Geschäft. Denn das Hauptinteresse solchen Geldes ist die eigene Vermehrung". Es ist seine Ueberzeugung, daß ein Betrieb, welcher fremdes Geldkapital für neue Investierungen benutzt, schon dadurch in Nachteil gerät, daß seine Produktion durch Zahlung eines Leihzinses vorbelastet ist. Eine solche Ueberlastung trifft nur zu bei einem Unternehmen, welches an sich schon derart an Kapital gesättigt ist, daß eine zusätzliche Kapitalmenge keine Steigerung der Rentabilität hervorbringen kann. Neuinvestierungen wären in diesem Falle unwirtschaftlich und würden schon aus diesem Grunde von selbst unterbleiben. Es ist also festzustellen, daß diese Meinung Fords kein allgemein gültiges Wirtschaftsgesetz darstellt.[287])

Es kommt schließlich immer darauf an, wie das aufgenommene Fremdkapital im Betriebe verwertet wird. Dieser Satz ist auch den folgenden Ausführungen Fords entgegenzuhalten:[288]) „Geschäftsleute glaubten damals, daß man alles mit einer Sache machen könnte,

[286]) Ford, Das große Heute, S. 288.

[287]) Für diese Ausführungen vergl. Waffenschmidt, Das Wirtschaftssystem Fords, S. 39 ff.

[288]) Ford, Leben und Werk, S. 46.

wenn man sie finanzierte. Wenn es auf den ersten Anhieb nicht glückte, lautete das Rezept: „Neufinanzierung". Die sogenannte Neufinanzierung bestand darin, daß man gutes Geld faulem Gelde nachschmiß. In den meisten Fällen wird eine Neufinanzierung durch schlechte Geschäftsführung bedingt; die Folge davon ist, daß man die schlechten Geschäftsführer bezahlt, damit sie ihre mangelhafte Geschäftsführung noch eine Weile fortsetzen. Der Tag des Gerichtes ist damit lediglich hinausgeschoben". Hier wie in ähnlichen Darstellungen wird ein typisch ungesunder Zustand zur Regel erhoben, um dadurch ein ganzes System zu verneinen. Es gibt keine „Finanzierung um der Finanzierung willen" in dem Umfange, wie Ford uns glauben macht, und es wird keinem Geldgeber einfallen, einem Unternehmer Kredite zu geben, wenn er die Ueberzeugung hat, daß diese Kredite in sinnloser Produktion verschwendet werden und für ihn verloren gehen können.

Andererseits gibt freilich auch Ford zu, daß es „zuweilen" wünschenswert sein kann, Geld über den Gewinn hinaus für Vergrößerungszwecke aufzunehmen. Es kann auch für ihn dringende Fälle geben, die vermehrtes Geldkapital erfordern. „Geld zum Ausbau einer Sache aufnehmen ist etwas ganz anderes als borgen, um schlechte Geschäftsführung auszugleichen".[289]) Aber allemal, soweit Ford diese Zugeständnisse macht, fehlt nicht der Hinweis darauf, daß es in jedem noch so zweckmäßig scheinenden Falle ein gefährliches Unternehmen sei. Denn ein Unternehmer, der mit geringerem Kapital arbeitet, ist von vornherein gefesselt. Er muß zunächst und vor allem die Geldgeber befriedigen, die dem Werke an sich kein Interesse entgegenbringen ,sondern nur verlangen, daß sich das investierte Kapital vermehrt.

„Die losen Ecken und Enden des Geschäftes zusammenflicken ist hundertmal gewinnbringender als noch soviel geborgtes Kapital zu 7 Prozent".[290]) Der beste Weg, um alle Geldschwierigkeiten zu beheben, ist die Reorganisation des eigenen Betriebes. Ford verweist als Beispiel auf die von ihm im Geschäftsjahre 1920-21 vorgenommene Sanierungsaktion.[291]) Das Jahr 1920 war ein Krisenjahr in der amerikanischen Wirtschaft. Unter der allgemeinen

[289]) Ford, Leben und Werk, S. 185.
[290]) Ford, Leben und Werk, S. 186.
[291]) Ebd., S. 198 ff.

Absatzstockung hatte auch die Ford-Motor-Company zu leiden, und die finanziellen Verhältnisse der Firma gestalteten sich immer ungünstiger. Von einem Wechselkredit von 75 Millionen Dollar, den Ford aufgenommen hatte, um seine Aktionäre auszukaufen, waren 33 Millionen noch unbezahlt. 18 Millionen Dollar waren für die Einkommensteuer fällig, 7 Millionen Dollar sollten als Prämie für die Arbeiter ausgezahlt werden. Alles in allem waren im ersten Halbjahr 1921 58 Millionen Dollar an Zahlungen fällig, denen sich nur ein verfügbarer Kassenbestand von 20 Millionen Dollar gegenüberbefand. Es mehrten sich die Zeitungsmeldungen, welche schon von einem vollkommenen Zusammenbruch der Gesellschaft wissen wollten. Ford sei am Ende seiner Kraft, er habe sein Vorurteil gegen das Borgen überwunden und stehe fast täglich „mit dem Hute in der Hand in Wallstreet, um Geld zu erbetteln". Und es hieß weiter, die kapitalkräftige Finanzgruppe, welche die Sanierung vornehmen wollte, würde sich einen durchgreifenden Einfluß auf die Geschäftsführung sichern.

Die Banken boten ihre Hilfe an. Ein Finanzierungsplan wurde Ford vorgelegt, welcher vorsah, daß künftighin ein Vertreter des Bankkapitals als Schatzmeister der Gesellschaft die finanziellen Geschicke der Firma leiten sollte.[292]) Ford lehnt aber alle Kreditangebote ab mit der Erklärung, daß er in der Lage sei, die Geschäfte seiner Unternehmung selbst zu finanzieren.

Eine vorübergehende Schließung der Werke diente dazu, um zunächst eine gründliche „Hausreinigung" vorzunehmen. Infolge der Kriegsaufträge der verflossenen Jahre waren viele neuen Abteilungen entstanden. Das Büropersonal hatte sich vermehrt. Zahlreiche unwirtschaftliche Einrichtungen als Folge der damals uneinheitlichen Produktion hatten sich eingeschlichen. Es beginnt ein rücksichtsloser Abbau. Die Zahl der kaufmännischen Angestellten wird von 1047 auf 528 herabgesetzt. Ueberflüssige Schreibtische und Büromöbel werden verkauft, die Fernsprechanschlüsse um 60 Prozent verringert, Betriebsstatistiken und alle Einrichtungen hierzu werden abgeschafft, der Erfolg dieser Reformen: die Unkosten für den einzelnen Wagen sanken von 146 Dollar auf 93 Dollar.

---

[292]) Ford, Leben und Werk, S. 202.

Alle vorhandenen Rohmaterialien werden im verstärkten Produktionstempo aufgearbeitet und damit zunächst der Bestand an fertigen Wagen, der infolge der andauernden Absatzstockungen sich in den Fabriken im zunehmenden Maße aufgestaut hatte, um neue Mengen vermehrt. Die nächste Maßnahme Fords zielt auf den beschleunigten Verkauf dieser Automobile. Jeder seiner 17 000 Agenten wird mit einer Sendung unbestellter Fordautos überrascht. Die Vertreterverträge werden von Ford abgeändert; die Alleinverkaufsklausel, welche jedem Händler ein bestimmtes Absatzgebiet sicherte, wird fallen gelassen, desgleichen wird eine Schutzklausel der Händler gegen plötzliche Preissenkungen außer Kraft gesetzt. Die Fabrik konnte ohne vorherige Ankündigung den Preis jeden Tag herabsetzen. Die Agenten waren gezwungen, sich dieser Zwangsliquidierungspolitik Fords zu beugen, wollten sie nicht ihrer Vertretung verlustig werden. Sie wurden von Ford geradezu auf den Weg verwiesen, gegebenenfalls durch Aufnahme von Bankkrediten ihren neuentstandenen Verpflichtungen der Gesellschaft gegenüber unverzüglich nachzukommen. Wir können deshalb feststellen, daß Henry Ford bei seiner Sanierungsaktion, wenn auch nicht unmittelbar, es doch mittelbar auf dem Umweg über den Verkaufsagenten Bankkredite in ausreichendem Maße in Anspruch genommen hat. Als Erfolg dieser Maßnahmen, welche zugleich mit Preissenkungen verbunden waren, bildeten sich bald ein besseres Verhältnis zwischen Produktion und Absatz heraus. Es wurden im Jahre 1921 produziert im[293])

Januar 3000 neue Wagen und 57 000 verkauft,
Februar 35 000 neue Wagen und 63 000 verkauft,
März 60 000 neue Wagen und 87 000 verkauft,
April 90 000 neue Wagen und 180 000 verkauft.

Die Fabriken liefen wieder auf volle Leistungsfähigkeit. Der finanzielle Erfolg dieser erhöhten Geschäftstätigkeit kommt in folgender Aufstellung Fords zum Ausdruck:[294])

Verfügbare Barbestände, 1. Januar 20 000 000 Dollar
Verfügbare Lagerbestände von Januar bis April in bar umgesetzt 24 700 000 Dollar

[293]) Honermeier, a. a. O., S. 131.
[294]) Ford, Leben und Werk, S. 205.

Durch beschleunigten Vertrieb der Fertigwagen erzielt:	28 000 000 Dollar
Auswärtige Guthaben	3 000 000 Dollar
Verkauf von Nebenprodukten	3 700 000 Dollar
Verkauf von Kriegsanleihen	7 900 000 Dollar
Gesamtsumme	87 300 000 Dollar

Es standen also am 1. April 1921 rund 27 000 000 Dollar mehr zur Verfügung, als zur Tilgung sämtlicher Schulden gebraucht wurden.

So hat in der Tat Henry Ford seit 1919 Bankkredite in irgend einer Form nicht mehr in Anspruch genommen, wobei wir freilich schon die erwähnte Inanspruchnahme nicht in Betracht ziehen. Um auch in den Zeiten geschäftlicher Krise seine unabhängige und selbständige Stellung als Leiter des Riesenunternehmens nicht zu gefährden, wird für eine Ueberdeckung mit flüssigen Mitteln geflissentlich Sorge getragen. Schon in der Schlußbilanz des Jahres 1921 [295]) wird das Kassakonto mit 100 Millionen Dollar ausgewiesen, eine Summe, welche 1922 auf 160 Millionen Dollar gestiegen ist. In der Jahresbilanz 1923 [296]) steht dieser Posten bei einer Bilanzsumme von 568 101 000 Dollar mit 221 618 000 Dollar zu Buch, 1924 [297]) bei einer Bilanzsumme von 644 624 000 Dollar mit 300 275 000 Dollar. Diese Zahlen geben von der finanziellen Stärke der Ford-Motor-Company ein beredtes Bild.

Kapitel VII.

Das Absatzproblem.

In der modernen Wirtschaft schaltet ein hoch entwickeltes Unternehmertum den privaten Kaufmann als Bindeglied zwischen Produktion und Konsumtion mehr und mehr aus, eine Erscheinung, die von Lüddecke in Anlehnung an Sombart schlagwortartig und darum vielleicht wenig gründlich als Entkommerzialisierung der Wirtschaft bezeichnet wurde. Verstanden werden soll darunter jede Tendenz, die darauf hinwirkt, die Absatzorganisation dem

[295]) Honermeier, a. a. O., S. 89.
[296]) Frankfurter Zeitung, Nr. 272, vom 12. April 1925.
[297]) Ebd.

Unternehmen in seinem vertikalen Aufbau als neues Glied anzufügen.[298])

Henry Ford hat dieses Prinzip bewußt unter seine ökonomischen Grundsätze aufgenommen. Er ist als Verkünder einer neuen Wirtschaftsgesinnung ein geschworener Feind des seiner Meinung nach parasitären Handels, der nur dazu dient, den Verkehr zwischen Produzenten und Konsumenten unnötig zu erschweren, der keine Neuwerte schafft und lediglich mit schon produzierten Gütern spekuliert. Das ist seiner Meinung nach nichts Besseres als Diebstahl in einer durch Gesetz erlaubten Form.

Er hat sich deshalb schon verhältnismäßig früh, auf Grund seiner Erfahrungen aus der Gründerzeit seines Unternehmens[299]) eine derartige Organisation geschaffen. Ein nach seiner Meinung rückständiges und profitgieriges Händlertum betrachtete die neue Erfindung als willkommenes Ausbeuteobjekt und bei solcher Einstellung war von dieser Seite aus tätig Mithilfe und Förderung bei der Verwirklichung seiner Produktionsidee nicht zu erwarten. Das Automobil wäre ein Luxusartikel und hätte niemals den Weg in die breite Masse der Verbraucher gefunden. Denn in gleichem Maße wie die mustergültige Fabrikorganisation hat dieses Verteilungssystem mit seiner äußerst sparsamen Verkaufstechnik Anteil daran, daß der Fordwagen so billig in die Hände der Konsumenten übergeht. Unnötige Zwischeninstanzen sind vermieden, der Großhandel ist ganz ausgeschaltet. Seine Funktionen übernehmen Zweiganstalten der Gesellschaft an den Konsummittelpunkten, insgesamt 35 in den Vereinigten Staaten,[300]) die zur Fertigmontage eingerichtet sind, und deren Produktionstätigkeit sich je nach Größe, Bedeutung und Inanspruchnahme zwischen mehreren hundert Wagen pro Tag bewegt. Sie führen die Kontrolle über ein Agentenheer von mehr als 50 000 Vertretern,[301]) die nach sorgfältiger Auslese und besonderer Vorbereitung in der eigens für diesen Zweck errichteten Schule in den Dienst gestellt wurden. Es befindet sich übrigens eine große Zahl ehemalig selbständiger Automobilhändler darunter, die der Konzern übernommen hat. Strenge und ausführliche Verhaltungsregeln für jeden Zweig

298) Lüddecke, a. a. O., S. 32.
299) Ford, a. a. O., S. 47.
300) The Ford Industries, S. 33.
301) Ebd., S. 125.

ihrer Tätigkeit nehmen ihnen die Selbständigkeit des freien Privathändlers und machen sie zu Beamten der Gesellschaft, die für ihre wirtschaftlich notwendige Tätigkeit entweder wie zur Zeit der Gründung[302]) ein festes Gehalt beziehen oder wie neuerdings eine Provision, über deren wechselnde Höhe Ford aber keine bestimmte Angaben macht.

Von seinen Agenten fordert Henry Ford:[303])

1. Fortschrittliche Gesinnung und alle Eigenschaften die zu einem modernen, tüchtigen, aufgeweckten Geschäftsmann gehören;

2. ein ausreichendes Lager von Ersatzteilen, um Reparaturen prompt ausführen zu können, um sämtliche Fordwagen des Bezirks gebrauchsfähig zu erhalten;

3. ein passendes, sauberes und würdiges Geschäftslokal;

4. eine entsprechende Reparaturwerkstätte mit sämtlichen für jede Art von Reparaturen und Instandhaltung erforderlichen Maschinen;

5. Mechaniker, die den Bau und den Betrieb der Fordwagen von Grund auf kennen;

6. eine gründliche und umfassende Buchhaltung und Registratur, aus denen die Bilanzen der verschiedenen Geschäftsabteilungen, der Zustand und Umfang des Lagers, die Namen der jeweiligen Fordwagenbesitzer und Zukunftsaussichten sofort ersichtlich sind;

7. eine absolute Sauberkeit in jeder Abteilung; ungeputzte Fensterscheiben, staubige Möbel, schmutzige Fußböden werden nicht geduldet;

8. ein passendes Aushängeschild;

9. eine Geschäftstaktik, die absolut faire Geschäftsmethoden und die höchste Art von Geschäftsmoral garantiert.

Praktisch soll durch die Fülle dieser Vorschriften erstrebt werden, daß der Verkaufsbeamte im Sinne Fords über seine händlerischen Funktionen hinaus sich auf die handwerksmäßige Tätigkeit einstellt, sein Einkommen also aus zwei Berufszweigen zieht. Einerseits werden dadurch die an sich schon geringen Verteilungskosten um ein

[302]) Ford, a. a. O., S. 68.
[303]) Ford, a. a. O., S. 69 ff.

weiteres Stück verringert, andererseits liegt in dieser Doppelexistenz die Möglichkeit, die Verkaufsorganisation bis in die kleinsten Dörfer und Flecken vorzutragen, um auch die letzte Marktmöglichkeit diesem System anzugliedern.

Dieser Absatzapparat, wie ihn Henry Ford geschaffen hat, steht im vertikalen Aufbau seines Unternehmens als letztes Glied einer langen Kette, die lückenlos, von einer vielgestaltigen Rohstoffbasis aus über alle Stadien der Verarbeitung bis zum fertigen Produkt, Produzent und Konsument unmittelbar zusammenschließt. Das erleichtert eine zielbewußte Absatzpolitik und fördert die geradlinige Entwicklung der Betriebe. Und vor allem: der finanzielle Erfolg der Produktion wird nicht durch ein daran unbeteiligtes Händlertum in der Hauptsache vorweggenommen; er bleibt dem Unternehmer vorbehalten, vergrößert um jene Ersparnis, die diesem aus seinen marktorganisatorischen Maßnahmen zufließt.

Henry Ford verzichtet darauf, den gesamten Profit für sich zu verwenden. Er wünscht, daß alle Vorteile seiner Wirtschaftsgestaltung möglichst allen Konsumenten zukommen sollen. Das geschieht durch eine Preispolitik, die vermöge ihrer Eigentümlichkeiten zu den hervorstechenden Merkmalen des ganzen Systems gehört und zudem außerordentlich charakteristisch ist für das Wirtschaftsethos dieses Mannes. Preispolitische Maßnahmen, die wesentlich unter dem Druck veränderter Marktverhältnisse getroffen werden, werden bei Ford durchweg gesinnungsgemäß umgedeutet und so dargestellt, als ob sie in seiner freien und ungebundenen Entschlußkraft und nicht in der nüchternen kaufmännischen Ueberlegung ihre Wurzel haben. Denn wenn oben dargestellt wurde, wie Massenerzeugung und Massenabsatz die beiden Angelpunkte der Ford'schen Wirtschaftsgestaltung sind, so drängt sich bei Betrachtung der amerikanischen Marktverhältnisse die Frage auf, wie sich diese beiden Faktoren zueinander verhalten, m. a. W.: ob sich die Produktion dem Absatz anpaßt, wie weit die Massenerzeugung dem tatsächlichen Bedarf entspricht, oder in welchem Grade eine künstliche Steigerung des Absatzes nötig ist, um bei den einmal eingeschlagenen Produktionsmethoden bleiben zu können. Zahlenmäßig exakt läßt sich eine solche Frage nicht beantworten, so sehr auch durch die schnelle Zunahme von Kraftfahrzeugen in den Vereinigten Staaten die Gefahr einer Marktsättigung in

bedenkliche Nähe gerückt ist. Das beweist folgende Tabelle:[304])

Jahr	in den Vereinigten Staaten	
	produziert	im Betrieb
1900	5 000	13 824
1905	25 000	77 988
1910	187 000	468 497
1915	892 618	2 445 666
1916	1 583 617	3 512 966
1917	1 868 949	4 983 340
1917	1 153 638	6 146 617
1919	1 974 016	7 565 446
1920*	2 205 197	9 231 941
1921*	1 661 550	10 463 295
1922	2 659 064	12 238 375
1923*	4 086 997	15 092 177

Im Jahre 1926 ist die Zahl der registrierten Kraftwagen auf rund 20 Millionen[305]) gestiegen bei einer Bevölkerung von rund 115 Millionen, d. h. es entfiel ein Auto auf 5,85 Personen.

Allerdings gehen die Meinungen über die absolute Fassungskraft des Marktes weit auseinander. L. P. Ayres berechnete die Zahl der Käufer, die für den amerikanischen Inlandsmarkt in Frage kommen, auf etwa 20 Millionen,[306]) und nicht minder zuversichtlich ist Henry Ford,[307]) der einen Rückgang seiner Betriebe selbst dann nicht fürchtet, wenn in absehbarer Zeit die Grenze der Autofähigkeit erreicht sein sollte. Wie die nachfolgenden Ausführungen darzutun haben, ist das übertriebener Optimismus, der freilich noch überboten wird durch eine Aeußerung von John L. Lovett, dem Sekretär und Menager des Michiganer Fabrikantenverbandes, der sich folgendermaßen ausdrückt:[308])

„Das Gerede von einer Ueberproduktion von Automobilen geht von Leuten aus, die nichts vom Automobilgeschäft verstehen. Der Punkt einer völligen Absatzstockung

[304]) Hirsch, a. a. O., S. 268.

*) Einschließlich amerikanischer Wagentypen, die in Kanada fabriziert werden.

[305]) Die Welt in Zahlen, von Woytinsky, Band V., Handel und Verkehr, S. 57.

[306]) Ayres, The Automobile Industry and its Future. S. 17 ff.

[307]) Vergl. Hirsch, a. a. O., S. 105 ff.

[308]) Detroiter Abendpost, Nr. 20,374, Mai 1923, mitgeteilt bei Honermeier, a. a. O., S. 41.

im Gewerbe wird niemals erreicht werden können. Wenn jedes jetzt im Gebrauche befindliche Automobil in sieben Jahren ersetzt wird, so wird die Ersetzung dieser abgenutzten Wagen jede Automobilfabrik im Lande beschäftigen. Man weiß aber auch, daß der durchschnittliche Motorwagen solange Jahre gar nicht dauern kann. Und dann ist ferner noch einmal gar nicht in Betracht gezogen, wieviele neue Kunden die Automobilgesellschaften noch erhalten werden.

Das Automobilgeschäft wächst, wie kaum ein anderes Geschäft wuchs. Es ist in wenigen Jahren die wesentlichste Industrie Amerikas geworden. Und während beinahe alle anderen wichtigen Industrien des Landes über eine Anzahl Städte in verschiedenen Staaten zerstreut sind, ist die Automobilindustrie in einem Staate zentralisiert, und es liegen 1000 gegen 1 Chance vor, daß es so bleiben wird. Michigan, welches den größten Teil des Motorgeschäftes innerhalb seiner Grenzen hat, besitzt damit den Schlüssel zu einer industriellen Expansion, die das Wunder des Motorzeitalters sein wird".

Jedenfalls ist praktisch das Ford'sche Produktionsziel, jedermann mit einem brauchbaren Verkehrsmittel zu versorgen, in den Vereinigten Staaten annähernd erreicht. Eine weitere Entwicklung im gleichen Tempo und im gleichen Ausmaß wie bisher ist ausgeschlossen. Schon 1924 geht bei einer Produktionsfähigkeit der gesamten Fabriken von 5,6 Millionen und bei einer tatsächlich erfolgten Produktion von 4 Millionen Wagen die Verkaufsziffer, die 1923 noch rund 4 Millionen Wagen betrug, um mehr als 400 000 Stück auf rund 3,6 Millionen Wagen zurück.[309]) Das mögliche Angebot übersteigt also die Nachfrage um rund 2 Millionen, ein Mißverhältnis, das auch durch vergrößerten Absatz im Ausland kaum zu beheben ist. Hier stößt die amerikanische Automobilinvasion auf zum Teil unüberwindliche Schutzzollschranken, welche die an sich guten Aussichten auf ein Minimum reduzieren. Stärkerer Inlandsverbrauch scheitert an der gewachsenen Qualität der Wagen und an der fortschreitend besseren technischen Ausbildung der Besitzer. Uebermäßig große Neubeschaffungen durch Bevölkerungszunahme sind trügerische Zukunftshoffnungen. Alles in allem: eine Erzeugung von

[309]) Kölnische Zeitung vom 11. 4. 1925, Nr. 267.

3 Millionen Wagen pro Jahr wird selbst bei günstigster Beurteilung aller Umstände vollauf genügen. Die Zahl ist eher zu hoch als zu niedrig gefaßt.[310])

Was schon seit Jahren wie ein drohendes Gespenst den Siegeslauf der amerikanischen Automobilfabrikation begleitet hat, vorgeahnt und heftig diskutiert, aber doch von vielen nicht hinlänglich erkannt, scheint folgenschwere Wirklichkeit zu werden. Die Absatzkrise kündigt sich an durch untrügliche Symptome.

Außerordentliche Verstärkung der Konkurrenz, ein bis zum Uebermaß getriebener Energieaufwand im Kampf um die Gunst des Käufers ist die Folge der ständig fortschreitenden Zuspitzung der amerikanischen Marktverhältnisse.[311]) Der Ausgabeetat der Firmen für Reklame jeder Art schwillt an zu riesigen Summen. Gebrauchte Wagen werden bei Ankauf eines neuen Automobils bei weitgehendem Entgegenkommen mit in Zahlung genommen. Langfristige Teilzahlungssysteme sind gang und gäbe. Vor allem die Preise werden von Jahr zu Jahr reduziert, trotzdem die Rohmaterialien teurer geworden und die Löhne die gleichen geblieben sind.[312]) Die Fabrikanten hochwertiger Automobile marschieren bei diesen Preissenkungen an der Spitze. Der Packard-Wagen wurde mit einem Schlage um 460 bis 840 Dollar, der Perleß um 430 bis 540 Dollar herabgesetzt,[313]) und damit wurde die Spannung zwischen Qualitätsprodukten und solchen mittlerer Güte um ein bedeutendes Stück verkürzt. Wohl oder übel müssen diese, wollen sie eine Abwanderung der Kunden vermeiden, durch annähernd gleiche Preissenkungen folgen, wodurch ihrerseits wieder ein starker Druck auf die Preisgestaltung der billigeren Automobile ausgeübt wird.

Es hat den Anschein, als ob gerade Ford in diesem Kampf um den Markt sich am schwersten behaupten kann, als ob gerade er von der Absatzkrise am schwersten betroffen wird. Im Jahre 1924[314]) betrug bei einer amerikanischen Gesamtproduktion von 3 504 862 Wagen der Anteil Fords noch 1 873 581 Wagen, d. h. 53 Prozent. Der Betrieb stand aber damals schon nicht auf seiner höchsten

---

310) Die Zeit, Nr. 121, vom 25. März 1925.
311) Vergl. Kölnische Zeitung Nr. 844 vom 13. 9. 1925.
312) Honermeier, a. a. O., S. 45.
313) Kölnische Zeitung, Nr. 99, vom 7. Februar 1925.
314) Rheinisch-Westfälische Zeitung, Nr. 847, vom 3. 3. 26.

Leistungsfähigkeit. Der Conveyor lief nur auf drei Viertel der üblichen Geschwindigkeit, nicht um etwa dadurch die Arbeit der Belegschaft erträglicher zu gestalten, sondern aus dem einfachen Grunde, weil es unmöglich war, eine bei Einsetzung aller vorhandenen Mittel erzielbare Tagesproduktion von 8000 Automobilen auf dem Markte unterzubringen. Es wurden durchschnittlich nur 6000 Stück täglich verkauft.[315])

Im Jahre 1925[316]) ist zwar die absolute Produktionsziffer auf 2 020 000 Wagen gestiegen, die Beteiligungsquote an der amerikanischen Gesamtproduktion von 4 325 000 Stück aber schon auf 47 Prozent zurückgegangen. Erst recht deutlich wird dieser Rückschlag im Jahre 1926 und zwar macht die Fordproduktion im ersten Halbjahr nur 65 Prozent der Werkserzeugung des ersten Halbjahres 1925 aus. Sie ging nämlich von 1 153 100 auf 746 412 Wagen zurück. Bringt man diese Ziffer mit der mutmaßlichen Jahreserzeugung der amerikanischen Automobilindustrie von wahrscheinlich 4,5 Millionen in Verbindung, so ergibt sich bei einer Jahreserzeugung der Fordwerke von höchstens 1,4 Millionen Wagen nur mehr ein Anteil an der Gesamtproduktion von 31 Prozent gegenüber 53 Prozent im Jahre 1924 und 47 Prozent im Jahre 1925.[317])

Eine Absatzkrise muß natürlich für eine auf Massenerzeugung eingestellte Industrie weitaus gefährlicher werden als für diejenige, die mehr auf spezielle Bedarfsdeckung eingerichtet ist. Denn ein Wechsel in der Produktionsrichtung, insofern er überhaupt möglich ist, ist nur unter großen finanziellen Opfern zu erzielen. Betriebsanordnungen und Betriebsanlagen, die für einen ganz konkreten Zweck aufgebaut sind, lassen sich nicht ohne weiteres für andere Warenkategorien verwerten. Ford verweist für sich auf den Bau von Traktoren für die Landwirtschaft, ein Produktionszweig, der erst in den Anfängen steckt und zweifellos eine glänzende Zukunft hat. Aber der Absatz bleibt beschränkt auf Farmerkreise, und an eine Parallelentwicklung zum Automobilgeschäft ist deshalb gar nicht zu denken. Vielleicht erklärt sich aus diesen Marktvorgängen sein verstärktes Interesse für den Flugverkehr. Er hofft mit „dem Flugzeug für jedermann", dessen Zeit er für

[315]) Ebd.
[316]) Ebd.
[317]) Ebd., Nr. 847, vom 3. 3. 1926.

gekommen erachtet, einen Teil des verlorenen Geländes wiederzugewinnen und zugleich in Neuland vorzustoßen. In Dearborn hat Ford einen großen Flughafen errichtet; die Versuche, das brauchbare Schlüsselprodukt zu finden, haben bereits begonnen.[318])

So gesehen muß das von ihm erstrebte Ideal der Motorisierung der Vereinigten Staaten außerordentlich viel von seinem Glanze verlieren. Es hat in diesem ungeheueren Ausmaß nur verwirklicht werden können auf Kosten anderer Berufszweige und vor allem auf Kosten der Landwirtschaft.[319]) Wie weit erneute Umgruppierungen und Verschiebungen vor sich gehen müssen, wenn dieses düstere Zukunftsbild sich bewahrheitet, ist vorderhand nicht abzusehen.

Schon Ende November 1926 sah Ford sich gezwungen, die fünftägige Arbeitswoche in seinen Betrieben einzuführen. Zwar betonte er den sozialen Charakter dieser Maßnahme und versicherte zudem, daß nach seinen Beobachtungen und Erfahrungen diese Zeit das Maximum an Arbeitsertrag seitens des Arbeiters gewährleistet.[320]) Der wahre Grund liegt jedoch im tatsächlichen Rückgang seines Absatzes. Die Produktion mußte auf diese Art eingeschränkt werden, um der Ueberproduktion zu begegnen. Ein unzulängliches Mittel! Denn schon Anfang Dezember 1926[321]) folgt eine vorläufige Schließung der Fabriken von River Rouge und Highland-Park, wodurch mit einem Schlage über 100 000 Arbeiter brotlos wurden. Der wahre Sachverhalt wird auch jetzt noch nicht zugegeben und „Absatzschwierigkeiten oder sonstige geschäftliche Besorgnisse" immer noch geleugnet. Die Direktion der Fordwerke erklärt vielmehr, daß diese Betriebe auf kurze Zeit geschlossen worden sind, lediglich um gewisse Reorganisationsmaßnahmen durchzuführen, daß mit einer Wiederaufnahme der Arbeit, allerdings bei beträchtlichem Personalabbau schon bald zu rechnen sei. Als äußerste Frist wurde eine Woche angegeben; aber bereits zwei Monate sind verstrichen, ohne daß die Oeffnung der genannten Werke gemeldet wurde.

[318]) Vossische Zeitung vom 15. Januar 1926: Das Flugwesen in Amerika, Fords neuester Produktionszweig.

[319]) Vergl Key, a. a. O., S. 69 ff.

[320]) Guglielmo Ferrero, 5 Tage Arbeit. Tagebuch, Jg. 7, Heft 52, S. 1977 ff.

[321]) Rhein.-Westf. Zeitung, Nr. 847, vom 3. 12. 1926.

Das ist eine der Kehrseiten des Ford'schen Systems: Massenabsatz durch billige Produkte, billige Produkte durch Verästelung und fortschreitende Zuspitzung der Betriebsmethoden bis ins Feinste, damit sprunghafte Erweiterung der Produktionsbasis mit potenzierter Leistungsfähigkeit und als notwendige Folge, weil das im Betrieb investierte Kapital rastlos nach Verwertung drängt, die Ueberproduktion. Denn als einziges Glied dieser Kette ist der Massenabsatz in seinem größten Umfang entscheidend festgelegt durch den gesellschaftlichen Bedarf, der, wenn diese Grenze einmal erreicht ist, durch nichts mehr zu steigern ist.

Falsch daher, durch die Wirklichkeit widerlegt, ist die Ford'sche Krisenlehre, seine Markt- und Preispolitik. Das ist seine Fragestellung: „Wie steht es mit der Produktion?" Vorausgesetzt, daß alle Lebensnotwendigkeiten sehr billig und in sehr großen Quantitäten hergestellt werden, wird die Welt nicht bald dann mit Gütern überfüllt sein? Würden wir dann bald nicht dahin kommen, daß die Menschen trotz billigster Preise keine Güter mehr kaufen wollen?"[322]) Er gibt die Antwort,[323]) daß selbst bei scheinbar noch so billigem und großem Angebot immer noch eine Warenknappheit besteht, wenigstens solange das Bedürfnis des letzten, am wenigsten kaufkräftigen Konsumenten noch zugedeckt ist. „Es gab zu keiner Zeit einen Ueberschuß an Gütern in der Welt, sonst hätte es ja auch einen Ueberschuß an Glück und Wohlstand geben müssen!"[324]) Was nach der Meinung Fords vielfach unberechtigt als Ueberproduktion bezeichnet wird, ist auf andere Ursachen zurückzuführen. Wohl kann zuweilen ein Ueberschuß an einer „falschen" Warensorte vorhanden sein, welche nicht im Hinblick auf ein „allgemeines, vernünftiges" Bedürfnis produziert wurde. Das aber ist keine Ueberproduktion — das ist planlose Produktion. Oder auch, es können große Mengen überteuerter Waren auf dem Markte lagern, für die ein entsprechend großer Bedarf besteht, aber dieser Bedarf bleibt latent und schlägt nicht zur Nachfrage um. Ford erkennt einen Unterschied zwischen der Aufnahmefähigkeit des Marktes und dem gesellschaftlichen Bedarf nicht an. Es ist das deshalb gleichfalls für ihn keine Ueberproduktion, sondern nur eine fehlerhafte Produktion,

[322]) Ford, a. a. O., S. 179.
[323]) Ford, a. a. O., S. 152.
[324]) Ford, a. a. O., S. 153.

welche die gestellte Aufgabe nicht zu lösen versteht. „Die Geschäfte gehen gut oder schlecht, je nachdem wir sie gut oder schlecht gehen machen".[325])

Gegen Wirtschaftskrisen, welche etwa durch den Krieg oder durch Naturereignisse bedingt sind, bekennt auch Ford sich machtlos. Aber die regelmäßig wiederkehrenden Depressionen und in ihrem Gefolge Absatzstockungen, Geschäftszusammenbrüche und Arbeitslosigkeit lassen sich seiner Meinung nach beseitigen. Man braucht sie nicht als unabänderlich und vom Schicksal diktiert hinzunehmen. Sie entstehen, so behauptet Ford, weil der Durchschnittsunternehmer mehr darauf bedacht ist, aus seinem Betriebe eine „Geldheckmaschine" zu machen und Gewinn herzustellen, weniger darauf, den Konsumenten mit wertvollen Gütern zu versorgen.[326]) „Es werden Manöver vorgenommen, nicht um der Welt zu dienen, sondern um Geld zu verdienen; und das alles nur, weil wir ein Finanzsystem ersonnen haben, das, anstatt ein bequemes Austauschmittel zu sein, ein direktes Austauschhindernis ist".[327])

Die Rettung liegt nach der Lehre Fords in der unbedingt notwendigen Reorganisation der gesamten Wirtschaft auf Grund des Dienstleistungsprinzips. So wird es allmählig gelingen, die periodischen Depressionen in die Klasse „der verhütbaren Krankheiten"[328]) einzureihen und von der Industrie fernzuhalten. Produktion im Sinne der Dienstleistung beginnt mit einer Festsetzung der Produktionsrichtung im Sinne des Konsumenten; sie schließt, so glaubt wenigstens Ford, eine falsche oder fehlerhafte Produktion von vorneherein aus. Es gibt für ihn keine Absatzstockung, keine Arbeitslosigkeit und auch keinen Gütermangel: die gleichlaufenden Interessen von Unternehmer, Arbeiter und Konsument gewähren einen steten Aufschwung des Wirtschaftslebens, der durch Rückschläge nicht unterbrochen werden kann.

Das Mittel, um jeder Absatzschwierigkeit aus dem Wege zu gehen, ist eine besondere Preispolitik. So sagt Ford: „Will der Konsument nicht kaufen, was der Produzent zu verkaufen hat, oder fehlt ihm dazu das nötige Geld, so schiebt der Produzent dem Konsumenten die

[325]) Ford, a. a. O., S. 154.
[326]) Ford, a. a. O., S. 182.
[327]) Ford, a. a. O., S. 154.
[328]) Ebd., S. 155.

Schuld zu und behauptet, daß die Geschäfte schlecht seien, ohne sich klar zu machen, daß er mit seinen Klagen den Wagen vor die Pferde spann".[329]) Es hat keinen Zweck zu warten, bis die Geschäfte wieder von selbst anziehen. Will der Produzent seine Aufgabe wirklich erfüllen, muß er seine Preise herabsetzen, bis das Publikum sie zahlen kann und will, denn „..... niemand wird leugnen können, daß Käufer stets, selbst bei noch so schlechter Geschäftslage, vorhanden sind; nur müssen die Preise niedrig genug sein. Irgend einen Preis gibt es immer, den der Käufer, mag die Lage noch so schlecht sein, für einen wirklichen Gebrauchsartikel zahlen kann. Ist nur der Wille vorhanden ,so läßt sich dieser Preis auch einhalten".[330])

Für die Entwicklung von Preis und Absatz in seinem Unternehmen gibt Ford folgende Zahlen:[331])

Jahr	Preis Dollar	Absatz Wagen
1909 - 10	950	18 644
1910 - 11	780	34 528
1911 - 12	690	78 440
1912 - 13	600	168 220
1913 - 14	550	248 317
1914 - 15	490	308 213
1915 - 16	440	533 921
1916 - 17	360	785 432
1917 - 18	450	706 584
1918 - 19	525	533 706
1919 - 20	575—440	996 660
1920 - 21	440—355	1250 000

Die Preisentwicklung hat eine fortlaufend sinkende Tendenz bis zum Geschäftsjahr 1916-17. Dann folgt eine Preissteigerung, die über die zwei folgenden Geschäftsjahre andauert und von 1919 - 20 ab wieder ein Preisrückgang Die angeführte Preisspanne der beiden letzten Jahre erklärt sich aus der Tatsache, daß Ford dazu übergegangen ist, verschiedene Ausführungsformen des Chassis herzustellen (Tourenwagen, Coupé, Lieferwagen, Tudor Sedan, Fordor Sedan). Der Preis von 440 Dollar bezw. 350 Dollar gilt für den Tourenwagen. Dieser Preis erreicht seinen

329) Ford, a. a. O., S. 158.
330) Ford, a. a. O., S. 161.
331) Ford, a. a. O., S. 170.

niedrigsten Stand im Jahre 1924-25 mit 290 Dollar gegenüber 295 Dollar im Jahre 1923-24.[332])

Deutlicher noch erkennen wir die fortlaufend sinkende Tendenz der Preise, wenn wir die amerikanische Geldkaufkraftveränderung berücksichtigen:

Jahr	Preis des Tourenwagens	Lebenshaltungskostenindex[333])	hiermit reduzierter Preis
	Dollar		Dollar
1913 - 14	550	100	550
1914 - 15	490	100,5	487,5
1915 - 16	440	108,7	404,8
1916 - 17	360	131,3	274,2
1917 - 18	450	152,2	295,6
1918 - 19	425	182,2	287
1919 - 20	440	194,8	225,9
1920 - 21	355	184,5	192,3

Es zeigt sich, daß in den Jahren 1917-18 und 1918-19, gemessen an der gesunkenen Kaufkraft des Dollars, nur ein geringer Preisaufschlag zu verzeichnen war.

Die Entwicklung der Absatzmenge bewegt sich entgegengesetzt in aufsteigender Linie; ihr stetes Wachstum wird nur unterbrochen in den Kriegsjahren 1917 und 1918, in welchen die Fordfabriken zum Teil durch Kriegslieferungen gebunden waren. Darum auch die erhöhten Preise! Der höchste Absatz wird erreicht im Jahre 1925, erst 1926 setzt ein Rückschlag ein, von dem wir weiter oben berichtet haben.

Dieser Satz, daß fallende Preise einen erhöhten Absatz zur Folge haben, eine Erkenntnis, die freilich nicht von Ford stammt, erfährt durch die angegebene Entwicklung seine Bestätigung.

Wie aber macht Ford das? Wie ermöglicht er diesen ständigen Preisabbau, ohne die Qualität des Produktes zu ändern und ohne den Arbeitslohn einzuschränken? Ford erklärt: [334]) „Der übliche Brauch ist doch, die Kosten zu berechnen und danach den Preis einzustellen. Aber was nutzt es, wenn man aus diesen Erfahrungen nur ersehen

[332]) Honermeier, a. a. O., S. 44.

[333]) Nach Koettgen, a. a. O., S. 98. Seine Quelle ist: „Veröffentlichungen der National Industrial Conference Board U. S. A.".

[334]) Ford, a. a. O., S. 171.

kann, daß ein Artikel zu dem errechneten Preise nicht herzustellen ist".

Man muß nach der Meinung Fords den umgekehrten Weg beschreiten, zuerst und vor allem den Preis soweit reduzieren, daß man hoffen darf, einen möglichst großen Absatz zu erzielen, nicht aber nach den Kosten fragen, denn diese werden durch den neuen Preis schon von selbst herabgeschraubt. Der niedrige Preis treibt den Unternehmer dazu, das Höchste zu leisten, um durch verbesserte und billigere Produktionsmethoden auf breiterer Massenbasis den beabsichtigten Preissturz wieder auszugleichen. „Diese Zwangsmethode", sagt Ford, „hat auf dem Gebiete der Produktion und des Absatzes zu größeren Entdeckungen geführt, als jede bequemere Untersuchungsart es je vermocht hätte. — Darum: steckt Gehirn in Eure Geschäftsmethode, Gehirn und noch mehr Gehirn — macht die Sache besser als bisher, nur auf diese Art wird sämtlichen Parteien gedient und geholfen werden".[335]) Diese Zwangsmethode, so versichert er wenigstens, trägt Geldgewinn in Fülle ein, mehr jedenfalls als durch die übliche allzu vorsichtige und darum rückständige Preispolitik zu erzielen wäre.

Zweifellos wird ein höherer Gewinn erzielt, wenn es gelingt, bei gleichzeitiger Absatzsteigerung die Stückkosten des einzelnen Automobiles mindestens oder wenigstens annähernd im gleichen Maße herabzusetzen, wie der Preis verringert wurde. Aber auch nur in diesem Falle. Jedes Mißverhältnis verursacht zunächst ein Fallen der Profitrate und dann, wenn auch diese Profitrate durch den Preisabbau restlos aufgezehrt ist, geschäftlichen Verlust, welcher auf die Dauer zum Ruin des Unternehmens führt. Auf Gewinn kann Ford nicht verzichten, so sehr er sich auch bemüht, das unverhüllte Streben danach als die typische Eigenart des kapitalistischen Unternehmers hinzustellen. Würde er sich damit begnügen, lediglich das in seinem Betriebe investierte Kapital zu reproduzieren, so würde er keine Möglichkeiten haben, Betriebserweiterungen und -verbesserungen vorzunehmen, und damit auch nicht die Möglichkeit, sein Preis- und Absatzprinzip in die Tat umzusetzen.

---

[335]) Ford, a. a. O., S. 182.

Ford glaubt an die Unvollkommenheit aller bisherigen Produktionsverfahren; seine Ueberzeugung ist, daß alles sich besser machen läßt als bisher und daß es immer wieder gelingen wird, neue und bislang ungeahnte Möglichkeiten der Kostenminderung aufzuspüren, um dadurch den Preisabbau gewinnbringend zu gestalten. Er glaubt an die unbeschränkte Gültigkeit dieses Verfahrens. Starre Ruhe im Produkt — stürmischer Wandel im Unternehmen, das macht für Gottl-Ottlilienfeld[336]) ihn zum wahren Großmeister der technischen Vernunft, unter deren Zeichen nichts „monteurhaft im Betriebe, nichts krämerhaft in der Unternehmung stecken bleibt, das alle Wege ebnet, die zur Erzwingung eines Erfolges offen stehen".

Aber welche Rolle wird hier nicht der technischen Vernunft zugewiesen! Sind wirklich ihre Auswirkungsmöglichkeiten so groß oder sogar unbegrenzt, wie Ford glaubt und Gottl-Ottlilienfeld bestätigt? Oder hat nicht doch Ford bereits die entscheidenden Schritte getan? Im vertikalen Aufbau seines Unternehmens vereinigt er die wichtigsten Rohstoffquellen. Diese Eigenproduktion macht ihn unabhängig von den Preisschwankungen des offenen Marktes. Er hat dadurch ganz erhebliche Ersparnisse erzielt. Ford hat seine Betriebe auf fließende Produktion eingestellt, dadurch die Durchlaufsgeschwindigkeit des Produktes vom Rohmaterial bis zum fertigen Erzeugnis herabgesetzt und die sachliche Ergiebigkeit der Arbeit gesteigert. Der Anteil der Lohnkosten am fertigen Produkt ist bedeutend gesunken.[337]) Ford hat im Kampf gegen jede Art von Verschwendung von Wirtschaftsmaterial eine Verwertung der Betriebsabfälle vorgenommen, die zu wertvollen Nebenprodukten umgearbeitet werden. Kurzum: es gibt kaum einen Zweig dieser weit umfassenden Unternehmertätigkeit, der nicht Gegenstand von erfolgreichen Verbesserungsmaßnahmen geworden wäre.

---

[336]) Ford, a. a. O., S. 26.

[337])

Jahr	Zahl der in den Detroiter Fordwerken beschäftigten Arbeiter	Fordwagen-erzeugung	auf den einzelnen Arbeiter entfallen-Erzeugungsmenge
1908	1 908	6 100	43
1911	4 110	45 000	10
1914	17 000	264 000	10
1921	50 000	1 000 000	21

Wir haben aber keinen Grund anzunehmen, daß sich diese Entwicklung in gleichem Ausmaß bis ins Endlose fortsetzen läßt. Einmal wird der Punkt erreicht sein, wo die „technische Vernunft" nicht mehr imstande ist, einen notwendig gewordenen Preisabbau durch Senkung der Produktionskosten aufzuholen. Denn von Grund auf umwälzende Neueinrichtungen, wie es z. B. die allgemeine Umstellung auf fließende Produktion durch das laufende Band gewesen ist, stehen Henry Ford nicht gerade dann zur Verfügung, wenn die jeweilige Marktsituation es wünschenswert erscheinen läßt.

Schon vom Jahre 1921 ab läuft dem Preisabbau, wie er unter dem Druck der von uns geschilderten Marktverhältnisse erfolgt, ein gleichzeitiger Gewinnabbau parallel. Nach den Berechnungen Honermeiers[338]) betrug der Durchschnittsgewinn im Jahre 1921 mehr als 100 Dollar, 1922 noch 77 Dollar und 1923 nur noch 37 Dollar pro Wagen.

Im Geschäftsjahr 1924-25 ist der Preis für den einfachen Tourenwagen nur um 5 Dollar abgebaut worden. Weitere Preissenkungen haben seitdem nicht mehr stattgefunden. Das beweist aber: Das Ford'sche Programm: steter Preisabbau bei steigender Produktionsziffer und bei Verminderung der Selbstkosten hat wenigstens vorläufig sein Ende erreicht.

Es wäre schließlich noch denkbar, daß Ford bei gegebenen Betriebsanlagen und unter gleichbleibenden Produktionsbedingungen, lediglich durch Steigerung der Produktionsziffer ein Sinken der Kosten und dadurch fallende Preise bewirken könnte. Dieser Vorgang unterliegt dem Gesetz der Massenfabrikation, welches Bücher[339]) in die Formel kleidet: $K = \frac{C}{M} + V$. Es bedeuten hierbei K die durchschnittlichen Stückkosten für die Produktionseinheit, M die Anzahl der Produktionseinheiten und V die variablen Stückkosten. Konstante Kosten sind die in der Unternehmung gleichbleibenden Kosten, welche unabhängig von der Produktionsmasse entstehen. Variable Kosten steigen oder fallen, zumeist im Verhältnis zur wachsenden oder sinkenden Produktionsmasse. Die durchschnittlichen Stückkosten K werden beim Gleichbleiben des Wertes V

338) Honermeier, a. a. O., S. 93.
339) Bücher, Entstehung der Volkswirtschaft, 2. Bd., S. 102.

um so kleiner sein, je größer M wird. Der Grund: die Wirkung von M in der Summe $\frac{C}{M} + V$ schwächt sich mehr und mehr ab. Jedoch vollzieht sich diese Produktionsminderung viel langsamer als die Produktionsmasse steigt und verlangsamt sich umso mehr, je größer die Masse wird. Schließlich wird ein Punkt erreicht, bei dem eine weitere Steigerung der Masse eine nur so unbedeutende Kostenminderung mit sich bringt, daß kein wirtschaftlicher Vorteil zu erblicken ist. Es kann dann nämlich entsprechend der äußerst geringfügigen Kostenminderung nur eine ganz geringe Preissenkung erfolgen, welche aber für den Markt nicht den geringsten Anlaß bietet, die Mehrproduktion aufzunehmen.

Die offensichtliche Absatzstockung, die bei Ford zur Einschränkung seiner Produktion und zur vorläufigen Schließung seiner Hauptbetriebe geführt hat, ist durch den Hinweis auf das Fehlen einer rückläufigen Preisbewegung nur zum Teil erklärt. Denn in gleicher Richtung wirkt eine veränderte Markteinstellung des amerikanischen Konsumenten, welche sich schon seit Jahren in den Großstädten, vor allem in New York ‚langsam vorbereitet hat und neuerdings als allgemeine Erscheinung zu beobachten ist. Sie äußert sich im Abfall ganzer Käuferheere zugunsten der Automobile von mittlerer Qualitätsstufe. Während die Beteiligungsquote Fords an der amerikanischen Gesamtproduktion schon seit 1924 sich ständig verringert hat und auch die absolute Produktionsziffer 1926 beträchtlich gesunken ist, haben seine nächsten Konkurrenten, die General-Motor-Company, trotz aller beginnenden Anzeichen einer Marktsättigung ein starkes Anschwellen ihrer eigenen Produktion erzielen können.[340]) Der Absatz dieser Gesellschaft betrug 1925 insgesamt 833 000 Wagen; schon Ende September 1926 stand die Verkaufsziffer auf 996 231 Wagen, die Million wurde bald überschritten, zum ersten Mal, daß ein Konkurrent Fords das überhaupt vermocht hat; mit dem Ende 1926 war eine Absatzhöhe von 1 200 000 Auto-

[340]) Rheinisch-Westfälische Zeitung, Nr. 771, vom 3. Nov. 1926: Die Produktion der General Motor Company umfaßt vor allem folgende Wagentypen: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobil, Oakland, Buik, Cadillac und G. M. C. - Lastwagen. Darüber Honermeier, a. a. O., S. 44 ff.

mobilen erreicht, gegenüber einem schätzungsweise ermittelten Jahresumsatz Fords[341]) von 1 400 000 Automobilen. Die Produktion der General-Motor-Company ist durch feste, bereits vorliegende Aufträge in gesteigerter Höhe auf Monate hinaus gesichert, sodaß in amerikanischen Fachkreisen bereits für das Jahr 1927 mit einem Ueberholen Fords gerechnet wird.[342])

Es ist freilich diese beginnende Bedarfsverschiebung nicht etwa identisch mit einer allgemeinen Abkehr des Käuferpublikums vom Massentyp zugunsten eines stark differenzierten Erzeugnisses; denn schließlich sind auch diese Typen ,denen sich das Kaufinteresse im verstärkten Maße zuwendet, ebensogut Ergebnis der Massenerzeugung wie das Ford-Automobil. Es fehlt jedoch ein großer Unterschied. Dem Käufer bleibt zunächst die Möglichkeit, je nach Neigung und Geschmack und entsprechend seiner Kaufkraft unter verschiedenen Qualitätsstufen mit wechselnden Formen seine Auswahl zu treffen. Er bekommt zudem nicht nur einen neuen, sondern in den meisten Fällen auch einen neuartigen Wagen, d. h. es unterscheidet sich z. B. ein Buik- oder Cadillac-Modell aus dem Baujahr 1920-21 wesentlich von einem entsprechenden Modell aus dem Jahre 1925-26. Bei Ford dagegen starre Ruhe im Produkt. Dieses Prinzip kennzeichnet eine Grundtatsache seiner praktischen Wirtschaftsgestaltung. In der gleichen Form und der gleichen technischen Durchbildung, höchstfalls mit ganz unbedeutenden Veränderungen, wird jahrein, jahraus das gleiche allgemein bekannte Produkt auf den Markt gebracht. Der Käufer kann sich für eine bestimmte Farbe entschließen. Er kann sich seit 1920-21 zu einem offenen oder geschlossenen Wagen bekennen, er kann endlich diesen geschlossenen Wagen auch in zwei oder drei verschiedenen Ausführungen bekommen, abgesehen von diesen Möglichkeiten ist aber seiner freien Wahl nicht der geringste Spielraum gelassen. Das Fordautomobil ist „zweckrationell" geschaffen, von einem Unternehmer ,der zumeist Techniker ist, und für den es als selbstverständlich gilt, daß die Entscheidung des Marktes ebenfalls für dieses Produkt im technisch rationalen Sinne ausschlägt. Ford glaubt, die unbestreitbare Güte seines Wagens, dazu der mäßige Preis, wirke notwendig darauf

---

[341]) Rheinisch-Westfälische Zeitung ,Nr. 771, vom 3. Nov. 1926.

[342]) Rhein.-Westf. Zeitung, Nr. 771, vom 3. Nov. 1926.

hin, den Konsumenten in seinem Sinne zu beeinflussen. Dieser Glaube war so lange berechtigt, wie Ford in seiner Wagenklasse ein offenes Monopol hielt und wie der Preisabstand von den Erzeugnissen mittlerer Qualitätsstufe noch so bedeutend war, daß dieser selbst für einen wohlhabenden Käufer noch ins Gewicht fiel. Dieses Verhältnis hat sich aber verschoben, wenngleich an seiner Leistung gemessen der Fordwagen an Billigkeit noch von keinem anderen Wagen hat unterboten werden können. Der Konsument jedenfalls befindet sich einer neuen Situation gegenüber. Wenn nicht gerade der jeweilige Preis der Fordautomobile die oberste Grenze bildet, bei der für ihn ein Kauf überhaupt in Frage kommt, gestattet ihm das Angebot verschiedenartiger Typen seinen persönlichen Wünschen gemäß die Auswahl zu treffen. Ausschlaggebend für seinen Entschluß ist nicht mehr allein das Streben danach, für die aufgewandte Kaufsumme einen möglichst großen Nutzwert einzuhandeln; er wird in den meisten Fällen geneigt sein, einen verhältnismäßig höheren Kaufpreis zu bewilligen, wenn die von ihm begehrte Ware Eigenschaften aufweist, welchen gerade er einen besonderen Wert beimißt. Diese Eigenschaften, etwa eine besondere Form der Chassis oder eine technische Eigenart der Steuerung etc., brauchen mit dem beabsichtigten Verwendungszweck in gar keinem Zusammenhang zu stehen.

Hier klafft ein tiefer Widerspruch im Wirtschaftsystem Fords. Unternehmer- und Käuferinteressen bewegen sich nicht in der gleichen Richtung. Auch der amerikanische Konsument handelt, wie die Erfahrung zeigt, nicht nur „zweckrationell". Er will nicht länger allein jene Ware für gut und beachtenswert halten, welche der Produzent ihm als Ausdruck seines Dienstwillens anbietet. Er stellt Ansprüche an den Produzenten und verlangt Mitberücksichtigung seiner Sonderwünsche. Er ist nicht ohne weiteres geneigt, diese persönlichen Wünsche zu opfern zugunsten einer reichhaltigeren und billigeren Bedarfsdeckung der gesamten Wirtschaft. Der Dienstwille des Produzenten, wie Ford ihn verkündet, verlangt auf der Gegenseite eine hochentwickelte Rationalisierung der Käuferwünsche. Das ist von Ford nicht beachtet worden.

Es kommt übrigens neuerdings die Meldung,[343]) daß Ford auch seinerseits dazu übergehen wird, verschieden-

[343]) Rhein.-Westf. Zeitung, Nr. 771, vom 3. Nov. 1926.

artige Wagentypen herzustellen. Die Produktion des Einheitswagens soll dagegen eingeschränkt werden. Ford handelt aber damit entgegen der tragenden Idee seiner praktischen Wirtschaftsgestaltung. Denn das war sein industrieller Leitgedanke:[344]) „Schaffung einer nützlichen Idee und deren Vervielfältigung ins Abertausendfache, bis sie allen zugute kommt".

---

[344]) Ford, Leben und Werk, S. 163.

Lebenslauf.

Ich, Ludolf Stewen, Sohn des Metzgermeisters Karl Stewen und seiner Ehefrau Josephine, geb. Cordell, bin am 29. Mai 1901 in Recklinghausen geboren, kath. Konfession und preussischer Staatsangehörigkeit. Von Ostern 1907—1910 besuchte ich die Volksschule zu Recklinghausen und darauf die Oberrealschule der gleichen Stadt, welche ich Ostern 1919 mit dem Zeugnis der Reife verliess. Vom Sommersemester 1919 bis zum Sommersemester 1920 studierte ich an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster, anfänglich Philologie und vom zweiten Semester ab Staatswissenschaften. Das Wintersemester 1920 und das Sommersemester 1921 verbrachte ich an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und dann wieder in Münster das Wintersemester 1921, das Sommersemester 1922, des Wintersemester 1922 und das Wintersemester 1923. Im Sommersemester 1923 und in den folgenden Semestern des Jahres 1924 war ich beurlaubt. Ich bestand vor dem Volkswirtschaftlichen Prüfungsamt der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster die volkswirtschaftliche Diplomprüfung mit dem Zeugnis vom 18. Februar 1925. Bis zum Jahre 1926 war ich praktisch tätig im Zeitungsgewerbe. Vom Wintersemester 1926 ab arbeitete ich als ständiges Mitglied der Doktorandengemeinschaft Prof. Hoffmanns an der vorliegenden Dissertation und bestand die mündliche Doktorprüfung am 20. Dezember 1927.